

الإدارة العامة

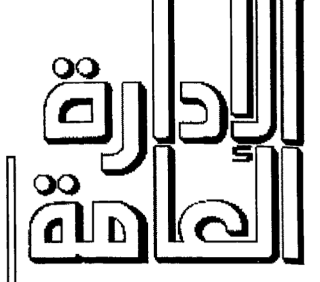
دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

● المجلد الثامن والثلاثون ● العدد الأول ● محرم ١٤١٩هـ ● مايو ١٩٩٨م

بســـم الله الرحمن الرحيم

ردمد ٩٠٣٥ - ٠٢٥٦
رقم الإيداع ١٤/٠١٣٧



دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هـذا العدد :

حقوق الطبع محفوظة
لمعهد الإدارة العامة

• المجلد الثامن والثلاثون • العدد الأول • محرم ١٤١٩هـ • مايو ١٩٩٨م

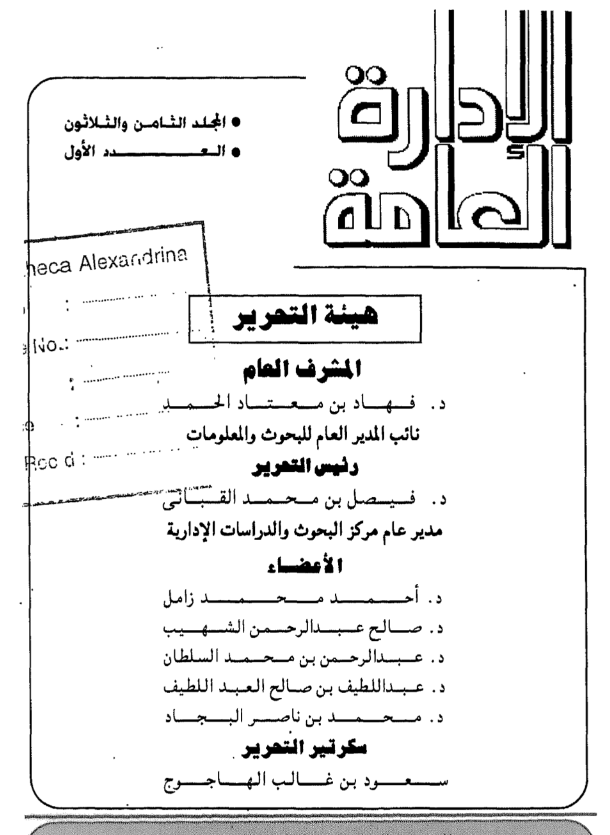
● ثمن العـــدد :

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى : ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار .

- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

● الاشتراكات الســنوية :

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
* الأفراد :				
- فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- البلاد الأخرى .	١٦دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
* المؤسسات :				
- فى المملكة العربية السعودية	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى .	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولار



• المجلد الثامن والثلاثون

• العدد الأول

...heca Alexandrina

No.:

Rec d:

هيئة التحرير

المشرف العام

د. فهاد بن معتاد الحمد

نائب المدير العام للبحوث والمعلومات

رئيس التحرير

د. فيصل بن محمد القباني

مدير عام مركز البحوث والدراسات الإدارية

الأعضاء

د. أحمد محمد زامل

د. صالح عبدالرحمن الشهيب

د. عبدالرحمن بن محمد السلطان

د. عبداللطيف بن صالح العبد اللطيف

د. محمد بن ناصر البجاد

سكرتير التحرير

سعود بن غالب الهاجوج

تعبر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى المجلة عن آراء كاتبيها ولا تعبر بالضرورة عن رأى المعهد .

المحتويات

المحتويات	الصفحة
	٢٢٣

● الإدارة العــــــــامــــة
● المجلد الثـامن والثـلاثون
● العـــــــــدد الأول
● مـــحــــرم ١٤١٩ هـ
● مــــــايـو ١٩٩٨م

تسـرب أعـضـاء هيئـة التـدريس من مـؤسـسـات التـعـليم العـالـى : دراسـة اسـتطلاعـيـة على جامعة الملك سـعود

د. مـعـدى بن محـمـد آل مذهب *

مـقـدمـة :

تولى المنظمات اهتمامًا بعملية تسرب موظفيها (Employee Turnover) إلى منظمات أخرى بعد إنفاقها الأموال الطائلة على تعليمهم وتدريبهم وبعد اكتسابهم خبرات جيدة فى أعمالهم . والجامعة بوصفها منظمة إدارية ، لا تختلف عن بقية المنظمات الخاصة والعامة من حيث معاناتها من مشكلة تسرب أعضائها إلى منظمات أخرى ، بل إن الأمـر يزداد أهمـيـة عندمـا يتـعلق بالجـامـعـات ، حيث يمكن إدراج وظائف أسـاتذة الجامعات تحت ما يصطلح عليه فى أدبيات الإدارة بالوظائف التى يصعب تعويضها بسهولة (Hard-to-Fill Vacancies) [1] ، وذلك أن اختيار عضو هيئة التدريس وإعداده وكذلك حجم الإنفاق على تعليمه يعتبر رحلة طويلة ومكلفة مقارنة بسهولة التكاليف وقصر مدة الإعداد الأكاديمى والتدريبى فى المنظمات الأخرى غير الجامعات .

لقد أنفقت الجامعات السعودية – ممثلة فى وزارة التعليم العالى – مبالغ مالية ضخمة من خلال تبنيها برامج ابتعاث نخبة من خريجيها لمواصلة دراساتهم العليا خارج المملكة ومن ثم العودة إلى وطنهم للعمل كأعضاء هيئة تدريس فى الجامعات السعودية ، إلا أنه يلاحظ فى الآونة الأخيرة تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات السعودية للعمل خارج الجامعة ، سواء كان هذا التسرب دائمًا (الخروج نهائيًا من الجامعة) أو مؤقتًا (الإعارة) وخصوصًا إلى القطاع الخاص . ولا شك أن تسرب

* أستاذ الإدارة العامة المساعد بجامعة الملك سعود – كلية العلوم الإدارية – قسم الإدارة العامة بالرياض .

أعضاء هيئة التدريس من الجامعات أحدث «فراغًا فى التعليم العالى بحاجة إلى عشرات من السنين والجهود والأموال لتعويضه بالكفاءات الوطنية المتخصصة ، {حيث إنهم تسربوا} إلى مجالات كان يكفى لها نصف أو حتى ربع العلم الذى ضاع جهدهم فيه » (٢) .

مشكلة الدراسة :

فى الوقت الذى لا زالت هناك إعلانات لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس للعمل فى وظائف شاغرة بجامعة الملك سعود بلغ عددها (٢٨٦) وظيفة فى مختلف التخصصات (٣) ، ووجود (١٣٢٤) من أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين من غير السعوديين (٤) فإن الإحصاءات تشير إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذين تسربوا بصفة دائمة – قبل سن التقاعد – من جامعة الملك سعود ، بلغ منذ عام ١٣٩٨-١٣٩٩هـ حتى نهاية الفصل الأول من العام الدراسى ١٤١٧/١٤١٨هـ (٢١٧) عضو هيئة تدريس (٥) . كما بلغ عدد المتسربين مؤقتًا من جامعة الملك سعود إلى جهات أخرى لنفس الفترة حوالى (٢٦٢) عضو هيئة تدريس (٦) . أما المتسربون مؤقتًا من جامعة الملك سعود خلال الفصل الدراسى الأول من العام الجامعى ١٤١٧/١٤١٨هـ فقد كانوا (٧٦) عضواً (٧) .

وقد لفتت مسألة التسرب – خصوصًا التسرب المؤقت لأعضاء هيئة التدريس من الجامعة – أنظار مجلس جامعة الملك سعود وناقشها فى جلسته الرابعة للعام ١٤١٢/١٤١٣هـ بتاريخ ١٤١٢/١٠/١٥هـ ، مما حدا به إلى تشكيل لجنة للنظر فى أمور الإعارات التى يمكن القول إنها أصبحت تشكل ظاهرة متزايدة بين أعضاء هيئة التدريس . أما قضية التسرب الدائم ، بالرغم من أهميتها ، فيبدو أنها لم تُعر بعد أى اهتمام من قبل الجامعة . ونظرًا لعدم توفر بيانات كافية ودقيقة عن عناوين الذين تسربوا مؤقتًا أو بصفة دائمة من جامعة الملك سعود ، وبالتالى تعذر إمكانية استقصاء آرائهم حول أسباب تسربهم ، فإن الدراسة الحالية تركز على أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو التسرب من الجامعة ، وذلك من خلال أهداف الدراسة الموضحة أدناه .

أهداف الدراسة :

يهدف البحث الحالى إلى تشخيص عملية خروج أعضاء هيئة التدريس السعوديين من الجامعة من حيث :

١ – معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل فيما يتعلق بمدى تفكيرهم للعمل خارج الجامعة .

٢ – معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل ، والذين لديهم رغبة فى الخروج من الجامعة ، فيما يتعلق بالقطاعات التى يفضلون العمل فيها ، وأسباب تفضيلهم لقطاع على آخر .

٣ – معرفة أهم العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم للتسرب (أو البقاء فى منظمتهم الأكاديمية) .

٤ – تقديم توصيات واقتراحات للحد من تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذا البحث فى أربعة أبعاد : اقتصادية ، وإدارية ، وأكاديمية ، وبحثية . ومن الناحية الاقتصادية ، فإن التسرب الوظيفى يكلف المنظمات نفقات باهظة تتمثل فى البحث عن موظفين جدد وما يتطلبه ذلك من إعادة تأهيل وتدريب (٨) . كما أن تسرب الأفراد الزائد يضعف من نمو الإنتاجية والتطور المنظم (٩) . وفى حالة أعضاء هيئة التدريس ، فإن خروجهم من الجامعات ، إضافة إلى النقص فى برامج الدراسات العليا لأغلب التخصصات – خصوصاً درجة الدكتوراه – بجامعات المملكة ؛ قد يؤدى إلى التفكير فى الابتعاث إلى خارج المملكة مرة أخرى مما يعنى نفقات مالية كبيرة كان من الممكن تفاديها إذا ازداد فهمنا لمشكلة تسرب أعضاء هيئة التدريس إلى خارج الجامعات .

وتكمن أهميتها إدارياً فى عملية التخطيط طويل المدى للقوى البشرية الفاعلة فى المنظمات الأكاديمية ، حيث يؤكد Williams (١٠) أن الإعداد المسبق للمعلمين فى هذا المجال يتصف بالمنافسة على الموارد ، وأن مسألة العرض والطلب تعتبر الاهتمام

الرئيس للمهتمين بالتخطيط التعليمى المتعلق بالموارد البشرية . إن أعضاء هيئة التدريس يعتبرون العنصر الأهم فى العملية التعليمية [١١] ، بل يمكن اعتبار خبرات وقدرات أعضاء المنظمات ، خصوصاً الأكاديمية منها ، كجزء من الأصول الثابتة غير الملموسة للمنظمة . وبالتالى ، فإن معرفة الأسباب التى تؤدى إلى فقدان هذا العنصر المهم قد تساعد فى المحافظة على الموارد البشرية النادرة للجامعات والمتمثلة فى أعضاء هيئة التدريس ، وكذلك فى عملية التخطيط لزيادة هذه الموارد . وقد أوصت إحدى الدراسات بضرورة الاهتمام بدراسة اتجاهات ومشاعر الموظفين وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة فيها ، واعتبرت إصلاح وتطوير العنصر البشرى متطلباً سابقاً لبرامج الخطط الاقتصادية على المستوى الوطنى [١٢] .

أما من الناحية الأكاديمية ، فإن معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل حيال تفكيرهم فى الانتقال من الجامعة - سواء مؤقتاً أو بصفة دائمة - وكذلك معرفة أهم العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم ، يمكن أن يساعد إدارات الجامعات فى القدرة على التنبؤ بمدى تزايد عملية التسرب مستقبلاً ومن ثم محاولة الحد من العوامل التى تؤثر سلباً على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس ، وتعزيز ما يمكن أن يحد من زيادة استفحال عملية التسرب . وقد أوصت الندوة الإقليمية حول النهوض بأعضاء هيئة التدريس فى جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربى التى عقدت بجامعة الإمارات العربية المتحدة عام ١٩٩٣م بضرورة «توفير بيئة مناسبة لأعضاء هيئة التدريس لأداء مهامهم الأكاديمية ... ، إلى جانب توفير الخدمات المساندة والتسهيلات الضرورية التى من شأنها تمكين العالم العربى من الاحتفاظ بموارده القيمة من القوى البشرية » [١٣] .

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية البحثية فى إثراء الجانب المعرفى فى هذا المجال ، وخاصة أن الأدبيات تشير إلى أنه لم يسبق حيث تسرب أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات السعودية من قبل . ويمكن أيضاً لمنظمات تعليمية أو خدمية ، سواء فى القطاع العام أو الخاص ، الاستفادة من هذه الدراسة للتنبؤ باتجاهات وأسباب التسرب بين أعضائها .

أسئلة البحث :

تمشياً مع أهداف هذه الدراسة ، فقد طرحت أسئلة البحث التالية :

١ - ماهى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل حيال خروجهم من الجامعة سواء مؤقتًا (إعارة) ، أو بصفة دائمة ؟

٢ - فى حالة عدم وجود اتجاهات للتسرب من الجامعة ، فما هى أهم الأسباب التى تجعل عضو هيئة التدريس لا يفكر فى العمل خارج الجامعة ؟

٣ - فى حالة وجود اتجاهات للتسرب من الجامعة ، فأى القطاعين (الخاص أم العام) يفضل أعضاء هيئة التدريس الخروج إليه ؟ ولماذا ؟

٤ - فى حالة وجود اتجاهات للتسرب من الجامعة ، فما هى أهم الأسباب التى تجعل عضو هيئة التدريس يتجه إلى العمل خارج الجامعة مؤقتًا (أو بصفة دائمة) ؟

حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ ، وأستاذ مشارك ، وأستاذ مساعد ، دون الإداريين الحاصلين على شهادة الدكتوراه الذين لا يزاولون مهنة التدريس وكذلك أعضاء هيئة التدريس المندوبين للعمل مؤقتًا لدى جهات أخرى . هذه الدراسة أيضًا لا تشمل عند سحب العينة أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم فترة تفرغ . كما أن الدراسة اقتصرت فقط على المركز الرئيس لجامعة الملك سعود بمدينة الرياض . وقد تم اختيار جامعة الملك سعود لأنها أقدم مؤسسة تعليم عالٍ فى المملكة ، ولكثرة التخصصات العلمية والأدبية التى يتوقع أن عليها طلبًا كبيراً من القطاعين العام والخاص ، بالإضافة إلى كثرة أعداد أعضاء هيئة التدريس بها . فطبقًا لإحصاءات التعليم العالى [١٤] ، بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين الحاصلين على شهادة الدكتوراه فى الجامعات السعودية السبع (٢٨٣٣) عضواً . منهم (٨١٥) عضو هيئة تدريس فى جامعة الملك سعود ، أى ما يقارب الثلث (٢٨,٧٪) من العدد الإجمالى لأعضاء هيئة التدريس فى جامعات المملكة السبع . وبغض النظر عن هذين العاملين ، فإن أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات السعودية يعملون تحت كادر أكاديمى واحد وقواعد تنظيمية متشابهة إلى حد كبير ، فضلاً عن درجة التجانس الكبيرة بين أعضاء

هيئة التدريس فـي الجامـعات السعـودية من حيث المستوى التعليمى والميزات المقدمة لهم . كما أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود يتميزون بتنوع منشئهم المبكر من حيث إنهم أتوا من «غالبية مناطق المملكة ، ومدنها وقراها ، وحتى باديتها ، فتشعر أنك تعيش فى نموذج مصغر للمملكة » (١٥) .

مصطلحات الدراسة :

عضو هيئة تدريس : الأفراد السعوديون الحاصلون على شهادة الدكتوراه من الذكور والإناث الذين يعملون لدى الجامعة كمدرسين ، ويشمل هذا التعريف : الأساتذة ، والأساتذة المشاركين ، والأساتذة المساعدين .

التسرب المؤقت : خدمة عضو هيئة التدريس خارج الجامعة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة ، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد ، على ألا يتقاضى من الجامعة تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته .

التسرب الدائم : خروج عضو هيئة التدريس طوعًا من الجامعة بصفة دائمة قبل بلوغه سن التقاعد .

الندب : خدمة عضو هيئة التدريس خارج الجامعة لصالح منظمة حكومية أخرى ، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد ، بحيث يتقاضى من الجامعة تعويضاً مادياً خلال فترة ندبه .

الإطار النظرى للبحث ومراجعة الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضًا للأدبيات المتعلقة بموضوع التسرب من حيث ماهيته وأنواعه ، وكذلك أسبابه والنتائج المترتبة عليه . كما سيتم أيضًا عرض الدراسات السابقة التى لها علاقة بموضوع الدراسة .

الإطار النظرى .

ماهية التسرب وأنواعه :

يعرّف التسرب الوظيفى بأنه «توقف الفرد عن عضويته فى إحدى المنظمات التى

يتقاضى منها تعويضًا نقديًا » [١٦] . ويصنف Stahl [١٧] حالات تسرب الموظفين فى المنظمات الكبيرة إلى ثلاثة أنواع :

(أ) الحالات التى تبدأ من قبل الموظف (رب العمل) كالنقل (Transfer) ، التسريح المؤقت (Layoff) ، الفصل (Removal) .

(ب) الحالات التى يبادر بها الموظف كالاستقالة ، والتقاعد المبكر .

(جـ) الأحداث القهرية ، مثل : حالة الوفاة أو التقاعد بقوة القانون ، إلا أن حالتى الوفاة أو التقاعد بقوة القانون عادة ما تكون نسبتهما قليلة جدًا ، خصوصًا فى المنظمات الجديدة ، حيث إن أكثر التسرب الملاحظ فى المنظمات هو الانفصال الإدارى (Voluntary Separation) من المنظمة دون إجبار ، وهو الموضوع الرئيس لهذه الدراسة .

ونظرًا لتعقد مشكلة التسرب ، فإنه من الصعب وصفة إحصائيًا ، حيث لاحظ موبلى Mobley [١٨] بأن الغالبية من الباحثين يقتبسون النسب المئوية للتسرب أو يقومون بمقارنتها ببعضها وعند فحصها يتبين أن هذه النسب لا تتعلق بالموضوع المدروس أو أنها غير قابلة للمقارنة فى الأصل . كما يوضح Stahl [١٩] أن وجود نسبة واحدة مفضلة يمكن أن نحتكم إليها لمعرفة مدى خطورة التسرب بحيث تكون مناسبة لجميع المنظمات ، وهو أمر غير ممكن ، إلا أنه أكد على أن نسبة التسرب يجب أن تكون عالية بما فيه الكفاية لتمنع الركود (Stagnation) وقليلة بما فيه الكفاية لتعكس بيئة عمل صحية . بين هذين الطرفين ، يشير Stahl إلى أن هناك عدة درجات من التسرب يحكمها بعض العوامل مثل : طبيعة المهنة ، ونوعية الموظفين ، وكذلك درجة نضوجهم ، مثلاً : الموظفون الذين فى الدرجات الدنيا من سلم الخدمة وكذلك الموظفون صغيرو السن الذين خدموا سنوات قليلة فى المنظمة عادة ما تكون نسبة التسرب بينهم عالية . ويشير أيضًا إلى أنه كان يعتقد أن نسبة التسرب بين النساء أكثر من نسبة التسرب بين الرجال ، إلا أنه فى السنوات الأخيرة كانت هناك مؤشرات توضح تقارب النسبة بين الجنسين عندما تكون المقارنة على أساس تشابه العمل [٢٠] وبغض النظر عن نوعية التسرب أو مستواه داخل المنظمة ، فإن تسرب الموظفين الحديين (Marginal employees) ، أى الموظفين الذين يتساوى أداؤهم مع مستوى الإدارة فى المنظمة ، لا

يعتبر مشكلة كبيرة ، ولذلك فإن ما يجب الانتباه إليه من قبل الإدارة هو عندما تكثر حالات التسرب بين موظفيها الأكثر كفاءة وإنتاجية (٢١) .

أسباب التسرب :

من المنطق ألا ينفصل موظف عن عمله تطوعًا وينتقل إلى منظمة أخرى إلا إذا كان هناك من المغريات ما يجذبه للخروج ، أو أن هناك عوامل سلبية تدفعه للانفصال من منظمته التى قد لا تهتم بإصلاحها أو حتى محاولة الحد منها عند أسوأ الأحوال . وقد عكست أدبيات الإدارة التى ناقشت تسرب الموظفين عددًا من المتغيرات التى اعتبرت كمحددات للتسرب ، منها : التوقعات المبدئية للموظف عن طبيعة عمله ، وبيئة العمل ، والتعويض المادى ، وأسباب الإدارة ، وديناميكية جماعة العمل (٢٢) يضيف Mobley وآخرون إلى ذلك نية البقاء فى المنظمة ، والولاء التنظيمى ، والعمر ، والتثبيت فى المنظمة (Tenure) (٢٣) . كما ذكر Rothwell أن من أسباب التسرب هو سوء الاختيار وأساليب التوظيف (٢٤) .

و إذا استعرضنا عملية التسرب من مستوى نظرى أعلى ، فإن Chester Barnard – فى نظريتــه حــول الموازنة بين المســاهمــة والإشبــاع (Satisfaction Equilibrium-Contribution) يعد من أوائل مفكرى الإدارة الذين أشاروا إلى أنه عندما تكون العوائد الإشباعية التى يتوقعها الفرد من عمله أكثر من الإسهامات التى يقدمها للمنظمة فإن ذلك يعتبر حافزًا للعمل . وقد حدد Barnard أربعة أنواع كحوافز للعمل أطلق عليها بواعث Inducements وهى : المادة بما فى ذلك الرواتب والمكافآت والامتيازات ، وفرص الشهرة ، والتميز والسلطة ، والمناخ الطبيعى للعمل بما فى ذلك العلاقات التنظيمية وظروف العمل . أما الباعث الرابع فيتمثل فى الشعور بالكفاءة والولاء للمنظمة وكرامة العمل وخدمة الأسرة . والمادة كباعث لا تعمل بفاعلية خصوصًا بعد أن يشبع الفرد الحاجات الفسيولوجية وإن حدث ذلك فإنه يكون فى حدود ضيقة ، ويضيف Barnard أنه فى حالة فقدان البواعث غير المادية فإن الفرد يحاول تعويضها بالأشياء المادية ، وعندما يشعر الفرد أن إسهاماته فى التنظيم أقل من العوائد الإشباعية التى يحققها فإنه أمام خيارين يتمثلان فى البحث عن عمل فى منظمة أخرى ، أو أن يقلل من توقعاته فى أن يشبع التنظيم حاجاته (٢٥) .

ومن الصعب فصل مشكلة التسرب عن مسألة عدم رضا الموظف عن عمله [٢٦،٢٧] ولعل من النظريات التى تعرضت لمسألة الرضا والتحفيز ونالت شهرة واسعة بين علماء وباحثى الإدارة هى نظرية العاملين لهيرزبيرق Herzberg . طبقًا لهذه النظرية ، فإن المنظمات يجب أن تعير العوامل التحفيزية اهتمامًا أكثر من العوامل الصحية أو الوقائية (Hygiene Factors) . تتمثل العوامل التحفيزية (Motivators) فى التقدير بالإنجاز والاعتبار (Recognition) ، العمل أو الوظيفة (The Job Itself) ، والمسئولية ، والنمو الوظيفى (Career Growth) . أما العوامل الصحية فقد ذكر منها Herzberg : تخفيض ساعات العمل ، وزيادة الأجور ، والامتيازات التى يحصل عليها الموظف فى مركزه الوظيفى ، وفتح قنوات الاتصال مع العاملين ، والمشاركة [٢٨] ، ويشير Chris Argyris إلى أن من أشكال التكيف الفردى لأعضاء المنظمات الذين يجدون تناقضًا بين خصائصهم وطموحاتهم وبين طبيعة التنظيمات التى يعملون بها هو الخروج والبحث عن عمل منظمة أخرى [٢٩] . كما أن بعض الأفراد قد يكون لديهم ما يسمى بإضمار الترك (Propensity to Leave) والذى يعنى الرغبة الكامنة داخل الفرد لترك عمله عند أقرب فرصة تتاح له [٣٠] . أو قد تكون نتيجة تجربة عملية أو نتيجة لعامل التقدم فى السن ، حيث لاحظ Wildavsky [٣١] من خلال عملة كرئيس قسم أكاديمى لعدة سنوات أن بعض أعضاء هيئة التدريس ، خصوصًا كلما تقدموا فى السن ، لا يحبذون التدريس لطلاب البكالوريوس . كما لاحظ أيضًا أن البعض لا يحب التدريس ألبتة . أو قد يكون انفصال عضو التنظيم من منظمته نتيجة لعوامل نفسية اجتماعية حديث بعد انضمامه إلى التنظيم الذى يعمل به ، حيث إن مشاعر العاملين داخل التنظيمات يمكن أن تتغير نتيجة للاغتراب الشخصى (Personal Alienation) و / أو الاغتراب الاجتماعى (Social Alienation) . ومن علامات هاتين الظاهرتين هو عدم الرضا واضمحلال الحماس للعمل ، الانتماء وفقدان الانتماء الوظيفى والتنظيمى ، وزيادة الاتجاه نحو التقاعد المبكر [٣٢] .

وقد لاحظ Mowday أن توفر فرص عمل متعددة قد تحفز الموظف إلى ترك عمله والانتقال إلى منظمة أخرى ، إلا أنه يشير إلى دراسة Pfeffer and Lawler التى أجرياها على عينة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس ، حيث توصلا إلى هناك علاقة سالبة بين توفر فرص عمل أخرى وبين الاتجاهات نحو التسرب [٣٣] . أما March and Simon [٣٤] فيضيفان إلى فكرة Barnard عن الموازنة بين المساهمة والإشباع عاملين آخرين ، هما

رضا الموظف عن عمله ، وسهولة الانتقال إلى منظمات أخرى ، ويتحكم فى العامل الأخير النشاط التجارى ، عدد المنظمات التى يمكن أن يتنقل إليها المنفصل تطوعياً عن المنظمة ، وكذلك الخصائص الشخصية للموظف . وقد طرح Vroom نقطة هامة حول المرحلة التى تسبق عملية الانفصال عن المنظمة تطوعيًا . تتمثل هذه النقطة فى أن الموظف يجرى عملية مقارنة بين إيجابيات البقاء فى المنظمة ، وبين عوامل الدفع لمغادرة المنظمة المتمثلة فى النتائج الإيجابية التى لن يجنيها الموظف إذا بقى فى منظمته الأصلية ، مع توقع أن هذه النتائج يمكن تحقيقها فى مكان آخر [٣٥] .

وكلما كان هناك ازدهار فى الاقتصاد زادت نسبة التسرب فى المنظمات [٣٦] . ويربط عملية الازدهار الاقتصادى هذه مع تعدد الأدوار لأعضاء هيئة التدريس فى الجامعات ، فقد أشار Scott [٣٧] إلى أن أساتذة الجامعات فى العالم يقضون ما يوازى يومًا واحدًا فى الأسبوع فى عملية الاستشارات وخدمة المجتمع التجارى . وكمؤيد لهذا التفاعل بين الجامعات و المجتمع ، يضيف Scott إن الحكومات والقطاع الخاص يعبرون عادة عن توقعاتهم حول خدمة الجامعات للأهداف التنموية – الاقتصادية . ولهذا ، فإن العلاقة بين مؤسسات التعليم العالى والقطاعات الأخرى تتطور ، بل إنها قد اتخذت اتجاهًا جديدًا يتمثل فى المشاركة (Partnership) بدلاً من الرعاية أو المناصرة (Patron-age) . ولكنه يستدرك بقوله إن هناك تنافسًا بين هذين الدورين لأساتذة الجامعات ، كمدرسين وعلماء مساندين لأهداف مؤسساتهم التعليمية ، وكممارسين مهنيين فى المجتمع الحديث [٣٨] من أنه يمكن القول إن هذا التنافس لم يصل إلى مستوى التعرض بين هذين الدورين ، إلا أن أساتذة الجامعات فى الوطن العربى يبدو أنهم أقل مشاركة من نظرائهم فى دول الغرب التى تتوفر فيها لأستاذ الجامعة مجالات أرحب وفرص أكثر للمشاركة . ولعل ذلك قد أدركه المسؤولون عن التعليم العالى فى الدول العربية فى مؤتمرهم الأول عندما أوصوا بضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى مشاريع التنمية وبزيادة فرص الاستفادة من أساتذة الجامعات فى المشروعات التنموية ، خصوصًا تلك المشروعات التى تنفذ بواسطة شركة أجنبية ، وأن يساهموا مساهمة فعلية فى جميع مراحلها ابتداء بالتصميم وانتهاء بالتقييم لهذه المشروعات [٣٩] .

نتائج التسرب :

لا يجب أن ينظر إلى التسرب الوظيفى على أنه شر مطلق أو خير مطلق ، بمعنى أن هناك بعضًا من السلبيات وبعضًا من الإيجابيات التى تنتج عن تسرب الموظفين من منظماتهم . وقد حاول الباحثون تصنيف هذه النتائج إلى ثلاثة مستويات : مستوى المنظمة ، ومستوى الفرد ، مستوى المجتمع . ومن النتائج السلبية على المنظمة (٤٠) : زيادة التكاليف المتمثلة فى إعادة التوظيف والتدريب والتعليم ، وتعطيل الأداء ، وارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات الرسمية داخل المنظمة ، وانخفاض معنويات غير المتسربين ، واستخدام الإستراتيجيات غير المتمايزة فى السيطرة على التسرب ، مثل : زيادة التعويض المادى لجميع أفراد المنظمة ، وكذلك التكاليف الإستراتيجية للفرص الضائعة . ويضيف Price (٤١) إلى هذه القائمة عددًا من النتائج السلبية مثل : زيادة نسبة الإداريين المساعدين مقارنة بالموظفين المعنيين بالإنتاجية ، زيادة الرسمية (For-malization) ونقص الاندماج داخل المنظمة ؛ إضافة إلى نقص مستوى الرضا الوظيفى بشكل عام بين أفراد التنظيم . وقد أشار الصباغ (٤٢) إلى أن نسبة تكلفة التسرب تبلغ حوالى (٧٪) من مجموع تكاليف رواتب الموظفين المتسربين .

أما النتائج الإيجابية من وجهة نظر تنظيمية فهى تتمثل فى (٤٣) : الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوى الأداء الضعيف ، ودخول دماء جديدة مما يساعد على عملية الإبداع والابتكار والتغيير ، وتناقص السلوكيات السلبية الناتجة من عدم استطاعة الموظفين ترك وظائفهم ، مثل : الغياب ، واللامبالاة ، والتخريب ، وأداء نوعية رديئة من العمل ، كما أن التسرب قد يكون الحل الأخير لإنهاء عملية النزاع التنظيمى حول الآراء والقيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة ، إضافة إلى أن التسرب قد يجعل العمل أكثر جاذبية لأولئك الذين بقوا داخل المنظمة ، مع احتمال زيادة ولائهم لأعمالهم (٤٤) . ومن النتائج الإيجابية التى قد يجنيها الفرد المنفصل تطوعيًا عن المنظمة ما يلى (٤٥) : زيادة التعويض المادى الذى يتقاضاه ، والتقدم الوظيفى فى مجال عمله ، وانتقاله إلى المدينة التى يفضلها ، وزيادة قوة العلاقات الأسرية وإقامة علاقات اجتماعية جديدة . والإيجابيات من التسرب على المستوى الفردى لا تقتصر على أولئك الذين خرجوا من المنظمة ، بل من الممكن أن تمتد إلى أفراد التنظيم الذين بقوا داخل المنظمة ، ومن هذه الإيجابيات (٤٦) : زيادة اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل ، وارتفاع مستوى أدائهم

لأعمالهم ، وكذلك التفكير مبدئيًا فى البحث عن عمل أفضل . ومع ذلك فقد يعانى غير المتسربين من بعض السلبيات مثل [٤٧] : زيادة عبء وضغوط العمل ، وفقدان صداقة أولئك الذين تسربوا فى حالة ارتباطهم بعلاقات وثيقة معهم . أما المتسرب فقد تواجهه بعض السلبيات التى تتمثل فى فقدانه لأقدميته التى حصل عليها فى عمله قبل انفصاله ، وكذلك التكاليف المادية والضغوط النفسية التى تصاحب عملية الانتقال ، إضافة إلى احتمال إزعاج عائلته . ويضيف مويلى [٤٨] بعداً ثالثًا لنتائج التسرب يتمثل فى النتائج الاجتماعية . فالتسرب يعتبر إيجابياً عندما ينتقل الأفراد إلى مجال جديد قابل للتوسع خلال فترات الازدهار والنمو الاقتصادى ، إلا أن هناك بعض السلبيات من حيث الزيادة فى تكلفة الإنتاج خصوصًا فى حالة البطالة الناتجة من النقص فى التدريب .

وعند الحديث عن تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات ، فيجب ألا نغفل طبيعة عمل الأستاذ الجامعى المتمثل فى ثلاث مهام رئيسة : التدريس ، والبحث ، وخدمة المجتمع ، ومن المتوقع أن يكون هناك تنافس فيها بينها للحصول على أعلى نسبة من اهتمامه ووقته وجهده . ويواجه أستاذ الجامعة حالة من التناقض النفسى نتيجة ولائه المزدوج للمجتمع الأكاديمى وولائه للمهنة ومكانتها خارج الجامعة ، وإذا لم توفر الجامعة الظروف الملائمة لتحقيق حاجاته ، فإنه يتجه إلى مصادر أخرى خارج المجتمع الأكاديمى لتحقيق هذه الحاجات [٤٩] . وقد لخص علوى توقعات أعضاء هيئة التدريس فى عدة نقاط ، منها :

(١) أن يعترف نظام الجامعة وأسلوب إدارتها بأهمية الدور أو الأدوار التى يقوم بها ، على أن يمده النظام بالمكانة والكرامة والاعتبار المناسب لهذه الأهمية .

(٢) أن تؤمّن له كافة الوسائل والتسهيلات التى تساعده على ممارسة مهنته وكذلك التعويض المتكافئ مع خدماته [٥٠] .

والأستاذ الجامعى فى المجتمع السعودى ربما عانى فى بداية المرحلة الثانوية من عدم تحديد هويته المهنية ودرجة تقديره الاجتماعى ، وهو بذلك مر بالخبرة السلبية التى عانى منها أساتذة الجامعة الأمريكيون سابقًا من حيث إنه كان ينظر إليهم كمنظرين أكثر من عمليين ، وأن فائدتهم قليلة خارج نطاق مدرجات جامعاتهم ، إلا أن بداية الانتباه والتقدير لهم بدأت عندما أحاط الرئيس فرانكلين روزفيلت نفسه بمجموعة من

الأكاديميين الذين ساعدوه فى اتخاذ قراراته وضع سياساته . عندها ، بدأت النظرة السلبية للأستاذ الجامعى تتحول إلى إيجابية [٥١] . كذلك هو الحال فى المجتمع السعودى فى الوقت الحاضر ، حيث يمكن القول إن أستاذ الجامعة يحظى باحترام المجتمع له ، خصوصاً بعد تولى بعض أساتذة الجامعات عدداً من المناصب القيادية فى الأجهزة الحكومية ، وبعد أن أصبحت إسهاماتهم ملموسة فى المجالين الاقتصادى والإدارى .

أما من حيث مدة الخدمة القانونية لأستاذ الجامعة قبل إحالته إلى التقاعد ، فيذكر عدس والكيلانى أن هناك عاملين مهمين تأخذ بهما جامعات العالم فيها يتعلق بتحديد السن القانوينة للتقاعد : الأول هو توافر أعداد كافية من المؤهلين للعمل كأعضاء هيئة تدريس فى التخصص المعين . ويتمثل العامل الثانى فى قدرة الفرد وإمكاناته الصحية [٥٢] . والسن القانونية للتقاعد فى نظام الخدمة المدنية السعودى هى ستون سنة ، ويمكن لأستاذ الجامعة ، كغيرة من موظفى الخدمة المدنية أن يتقاعد مبكراً بعد إنهائه لعشرين سنة من الخدمة . ويبدو أن نظام الخدمة المدنى السعودى لا يفرق بين أستاذ الجامعة وأى موظف آخر فى نظام الخدمة المدنية من حيث التقاعد ، ولا يأخذ بعين الاعتبار العاملين الذين ذكرهما عدس والكيلانى عند تحديد السن التقاعدية لأستاذ الجامعة .

يتضح من خلال عرض أدبيات الدراسة أن أسباب التسرب التطوعى متعددة ومتداخلة يصعب استقلالية بعضها عن بعض بطريقة واضحة . كما أن نوعية الموظفين وطبيعة عملهم ، وثقافتهم التنظيمية ، وكذلك حجم منظماتهم وطبيعة مهامها تعد عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند محاولة فهم ظاهرة التسرب . وعند الحديث عن محددات تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات ، فإنه يجب ألا نغفل أنه يمْكن النظر إلى الجامعة فى إطار اجتماعى – وظيفى . بمعنى أن الجامعة «خلية اجتماعية تربوية عملية قيادية حية» ، وأنها «ترتبط بالمجتمع وتتداخل معه وتعيش فى جوارحه ولا تبتعد ولا تعتزل ولا تتقوقع عن قضاياه ومشكلاته وحاجاته» [٥٣] .

الدراسات السابقة

فى دراسة أجراها Echert and Stecklein [٥٤] على عينة بلغ حجمها (٧٥٢) من أعضاء هيئة التدريس فى جامعات ولاية منسوتا حول حوافز العمل والرضا ، اتضح أن التخطيط المسبق للعمل بهذه المهنة كان ضعيفًا ، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن (٣٪) فقط تكونت لديهم فكرة العمل فى التدريس الجامعى بعد حصولهم على شهادة البكالوريوس ، وأن (٤٨٪) تكونت لديهم فكرة العمل فى التدريس الجامعى بعد حصولهم على الشهادات العليا . وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج مماثلة أجريت على الأطباء ، اتضح أن الفرق كان كبيرًا حيث إن الطبيب يتخذ قراره لدراسة الطب وهو فى سن مبكرة . ويفسر قاضى نتيجة هاتين الدراستين بأن «الالتحاق بالتدريس الجامعى يبدو عملية انجراف أكثر منه رغبة يمكن التحضير والاستعداد لها من جانب كل من الفرد والجامعة » [٥٥] .

أجرى Palmer وآخرون دراسة حول التقاعد المبكر على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأمريكية مستخدمين المؤشرات التالية : عدد المقالات المنشورة : النشر خلال السنتين الأخيرتين قبل التقاعد ، والرغبة فى البحث بدلاً من التدريس ، ومقدار الدعم المالى للأبحاث ، ومستوى الجامعة الأكاديمى . وكشفت نتائج دراستهما أن أعضاء هيئة التدريس الذين أبدوا رغبة فى التقاعد المبكر كانوا من بين الأساتذة الأقل إنتاجية وكذلك من بين أولئك الأساتذة الذين ليس لديهم فرص جديدة للبروز فى الأنشطة المهنية والعلمية خارج نطاق أعمالهم التدريسية [٥٦] . كما أجرى Patton دراسة عن المستفيدين من برامج التقاعد المبكر للأساتذة فى بعض الجامعات الأمريكية مركزًا على أسباب التقاعد المبكر ومستخدمًا المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات ، وكان من نتائجها :

(أ) (٤٠٪) قالوا إنه لم يعد لديهم الرغبة فى العمل ، أو إنهم أصبحوا غير راضين عن أعمالهم ، أو أن ضغوط العمل أصبحت متزايدة .

(ب) (٢١٪) لديهم مشاكل صحية .

(جـ) (١٥٪) غير راضين عن أدائهم فى أعمالهم .

(د) (١٢٪) قالوا إنهم راضون أو إنهم لم يتكيفوا مع الإدارات المتعاقبة أو الاهتمام

الأكاديمى (Academic focus) لأقسامهم أو جامعاتهم . وبشكل عام فإن (٥٦٪) من الأكاديميين المتقاعدين أشاروا إلى واحد على الأقل من هذه الأسباب للتقاعد مبكرًا [٥٧] .

كما أجرى حكيم دراسة حول الرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس فى جامعة الملك عبدالعزيز ، وقد بلغ حجم العينة لدراسته (٣٧٨) عضوًا من الذكور والإناث ، واختبر فرضية مفادها أن «الإجراءات الإدارية المطبقة والخدمات التى تقدم (آنذاك) لأعضاء هيئة التدريس من سعوديين وغير سعوديين غير كافية وغير مرضية لجذب الأساتذة المؤهلين فى جامعة الملك عبدالعزيز والمحافظة عليهم» . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الملك عبدالعزيز غير راضين وظيفيًا آنذاك من حيث :

١ - التسهيلات فيما يخص المنشآت والمعدات .

٢ - الخدمات الوظيفية .

٣ - سياسة التوظيف والترقية والمساعدات الأخرى . [٥٨]

وفى دراسة مماثلة لحامد بدر ركز فيها على الرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية الاقتصاد والإدارة والعلوم السياسية بجامعة الكويت ، وأجريت على (٩١) عضو هيئة تدريس و (٧١) من العاملين فى الكلية من غير أعضاء هيئة التدريس ، أشارت نتائج الدراسة إلى أن : أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بدرجة رضا أعلى من العاملين فيما يتعلق ببعض المتغيرات التى ركزت عليها الدارسة كالأجر ، والحوافز المادية ، وفرص الترقية ، والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، وساعات العمل . إلا أن العاملين أبدوا معدل رضا أفضل من أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالعلاقات مع الآخرين وظروف العمل . ولم يكن هناك فرق بين عينتى الدراسة من حيث الأمن الوظيفى [٥٩] . وفى دراسة على عينة عشوائية تتكون من (٢٣٥) موظفًا كويتيًا استهدفت التعرف على العلاقة بين مستوى الرضا المهنى وطبيعة آراء أفراد العينة حول التقاعد المبكر ، اعتمد الباحث على أربعة أبعاد اعتبرها مؤشرات أساسية للرضا المهنى هى : الدخل ، علاقات العمل ، بيئة ونظام العمل ، والمهنة كمجال للعمل . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين الأقل رضا فى هذه الأبعاد الأربعة هم الأكثر تأييدًا للتقاعد المبكر ، إلا أن قيم الارتباط ضعيفة وليست ذات دلالة إحصائية إلا فى

حدود ضيقة [٦٠] . وحول المشاكل التى تواجة أعضاء هيئة التدريس عند إجراء بحوثهم والتى تنعكس سلبًا على إنتاجهم العملى ومدى رضاهم عن أعمالهم ، اتضح من خلال دراسة أجراها منفيخى أن من أهم المشاكل هو «قلة المرصود من الأموال المخصصة للإنفاق على البحث العلمى ، وعدم الاهتمام الكافى بمشاركة العلماء والباحثين فى المؤتمرات العلمية» ، بالإضافة إلى « كثرة المهام الإدارية والأعباء التدريسية التى يكلف بها أعضاء هيئة التدريس» [٦١] .

ومن الدراسات التى تتعلق بعملية التسرب الوظيفى ، والتى لها علاقة بهذه الدارسة من حيث البعد المهنى النادر ، دراسة أجراها النمر وبيرهى حول مشكلة الاحتفاظ بالأطباء فى وزارة الصحة السعودية والعوامل التى تساعد على استقرارهم فى العمل . وقد شملت عينة بحثهما على (٤٢٢) طبيبًا منهم (١٦٦) طبيبًا سعوديًا والبقية من غير السعوديين . وكان من نتائج هذه الدراسة ذات الدلالة الإحصائية أن الأطباء السعوديين عبروا عن رضاهم - بعكس الأطباء غير السعوديين - عن المرتب ، والإشراف ، والترقية [٦٢] . كما أجرى Kim وآخرون دراسة فى المملكة العربية السعودية تضمنت أسباب الاستقالة وترك الموظفين لأعمالهم التى التحقوا بها لأول مرة . وأشارت نتائج الدارسة إلى عدد من المتغيرات التى أوضح المجيبون من أفراد العينة البالغ عددها (٤٢٢) موظفًا أن لها أثرًا على التسرب وهى حسب الترتيب من حيث الأهمية : مستوى المرتب ، والانتقالات ، وقرب المنظمة من مكان العمل ، والانتقال قرب العائلة ، والعمل الأحسن [٦٣] .

وفى دراسة حول موضوع الالتزام لمنظمة أكاديمية طبقت على عينة مكونة من (١٠٨) من أعضاء هيئة التدريس فى إحدى الجامعات السعودية بمدينة الرياض هدفها التعرف على مدى تأثير عدد من المتغيرات كالعمر ، والمرتب ، وطول الخدمة ، والرسمية والمركزية ، والمشاركة ، والتفاعل ، والعلاقات بين الأشخاص ، والرضا الوظيفى على الالتزام لمنظمة أكاديمية ، اتضح أن المتغيرات محل البحث لها ارتباط إيجابى على الالتزام التنظيمى ما عدا متغيرى الرسمية والمرتب . إلا أن نتائج الدراسة أشارت إلى أن استخدام تحليل الانحدار المتعدد والالتزام التنظيمى أبرزت أهمية تأثير الرضا الوظيفى دون غيره من المتغيرات على عملية الالتزام لمنظمة أكاديمية [٦٤] .

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن معظمها ركزت على عملية الرضا

الوظيفى لأفراد المنظمات التى كانت مجال بحثها ، أو أنها درست عملية التسرب لأفراد ذوى مسارات وظيفية مختلفة فى طبيعتها ومهامها عن طبيعة عمل وطموحات أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات ، بالإضافة إلى أن الدراسات التى تتعلق بأعضاء هيئة التدريس كانت قد أجريت على مؤسسات أكاديمية تختلف بيئتها التنظيمية والاجتماعية عن مجتمع البحث الحالى أو أنها أجريت منذ فترة طويلة . وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث إنها تركز على عملية التسرب كمشكلة تواجهها مؤسسات التعليم العالى فى المملكة وتشخصها على ضوء ربطها بعدد من المتغيرات لأعضاء هيئة التدريس ، وكذلك مناقشتها فى إطار البيئة الأكاديمية والتنظيمية التى يعملون فيها والتى تختلف عن البيئات التنظيمية الأخرى غير الأكاديمية إلى حد كبير .

تصميم وإجراءات البحث

منهج البحث :

اتبع البحث المنهج المسحى الذى يعتبر مناسبًا لطبيعة مثل هذه الدراسة التى تهتم بتقصى الآراء ومعرفة الاتجاهات وذلك بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها . كما اتبع البحث المنهج المكتبى عند مراجعة أدبيات الدراسة المتمثلة فى الإطار النظرى والدراسات السابقة .

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث هو أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة الملك سعود – المركز الرئيس بمدينة الرياض – والبالغ عددهم (٨١٥) عضواً من الذكور والإناث . وقد تم استقصاء عينة تقدر بنسبة الثلث من مجتمع البحث ، حيث تم الحصول ، من قسم السجلات والحاسب الآلى بالجامعة ، على قائمة مرقمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذين هم على رأس العمل بمختلف رتبهم العملية ، وكلياتهم ، وأقسامهم العملية ، وأعطى كل عضو هيئة تدريس رقمًا ، ثم خلطت هذه الأرقام حتى يمكن تسلسلها الذى ورد فى القائمة وذلك بهدف إعطاء أفراد العينة فرصًا متساوية للدخول ضمن عينة البحث . بعد ذلك تم سحب عدد (٢٤١) رقمًا كعينة عشوائية لأعضاء هيئة التدريس الذكور ، وتم إرسال الاستبانات إلى عناوين عملهم داخل الجامعة . وحيث إن

عدد الأعضاء الإناث من هيئة التدريس فى الجامعة يعتبر قليلاً جداً عند مقارنتهن بعدد أعضاء هيئة التدريس الذكور ، فقد تم استقصاء آراء جميع عضوات هيئة التدريس الائى هن على رأس العمل وقت إجراء الدراسة والبالغ عددهن (٣٠) عضوة هيئة تدريس . وقد تم إرسال الاستبانات إليهن بواسطة إدارة العلاقات العامة فى أماكن عملهن . وبهذا تم توزيع عدد (٢٧١) استبانة على أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث فى الجامعة .

أداة البحث :

استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، حيث صممت من قبل الباحث حسب الأهداف والأسئلة المتعلقة بمشكلة الدراسة ، وقد تم اختبار صدق الاستبانة عن طريق عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود وتم أخذ الملاحظات الواردة من المحكمين بعين الاعتبار ، حيث عُدلت حسب ملاحظاتهم لقياس متغيرات الدراسة . وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء (ملحق رقم ١) ، يتعلق الجزء الأول ببعض المعلومات عن الحالة الاجتماعية ، والأكاديمية لأفراد العينة ، وتضمن الجزء الثانى أسئلة عن اتجاهاتهم نحو التسرب والأسباب التى يعتقد أن لها أثراً على خروجهم من الجامعة ، أما الجزء الثالث فقد احتوى على أسئلة تتعلق بمدى رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه البحثى والتدريسى ، وكذلك رضاه بشكل عام عن عمله فى الجامعة كعضو هيئة تدريس . وقد تم اختبار ثبات الجزأين الثانى والثالث من الاستبانة ، حيث بلغت قيمة (كرونباخ ألفا) لهذين الجزأين (٨٧,٩) و (٦٧,٤) على التوالى .

معالجة وتحليل البيانات :

عاد (٢٠٧) استبانات من تلك التى تم إرسالها إلى أفراد العينة ، وقد تم استبعاد عدد (١٥) استبانة نظراً لنقص بياناتها ، مما يعنى أن الاستبانات القابلة للتحليل كانت (١٩٢) استبانة ، أى ما نسبته (٧٠,٥٪) من الاستبانات الموزعة على العينة . ويمكن القول إن عدد الاستبانات المعادة تعتبر كافية لمثل هذه النوعية من الدراسات .

بعد ذلك تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلى باستخدام برنامج (SPSS) ، حيث تم ترميز الجزء الثانى من الاستبانة ، والخاص بأسباب الاتجاه نحو التسرب ، عن طريق

إعطاء الرقم (٦) للإجابة الخاصة بـ (له أثر كبير جداً) وهكذا تنازلياً مع بقية الإجابات حيث أعطى الرقم (١) للإجابة الخاصة بـ (ليس له أثر) . أما الجزء الثالث من الاستبانة ، الخاص بمدى رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه البحثى ، والتدريسى ، ورضاه عن عمله بشكل عام ، فقد أعطى الرقم (٤) لإجابة (راضٍ جداً) ، وهكذا تم ترميز بقية الإجابات تنازلياً حيث أعطيت إجابة (غير راضٍ جداً) الرقم (١) .

وقد تم تحليل البيانات باستخدم العمليات الإحصائية التالية :

- استخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة .
- استخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد العينة نحو التسرب من الجامعة ، وكذلك القطاعات التى يفضلون العمل فيها عند الإشارة إلى رغبتهم فى الخروج من الجامعة .
- تفريغ بيانات الأسئلة المفتوحة يدوياً ، وتتعلق هذه الأسئلة بأسباب عدم الرغبة فى الخروج من الجامعة ، كذلك أسباب تفضيل قطاع على آخر لمن لديهم رغبة فى التسرب .
- استخدام التحليل العاملى (Factor Analysis) باستخدام التدوير المتعامد(Principal Component with Varimax Rotation) ، ذلك أن هذا الأسلوب الإحصائى فى التحليل يتميز بخاصية تقليص عددٍ كبيرٍ من البنود ، التى سئل عنها أفراد عينة البحث كأسباب تجعلهم يفكرون فى الخروج من الجامعة ، إلى مجموعة صغيرة من العوامل يتكون كل عامل من مجموعة من المتغيرات تشترك فيما بينها بخاصية معينة ، ومن ثم يسهل التعامل معها إحصائياً .
- عرض وصف إحصائى للعوامل الناتجة عن التحليل العاملى الموضح فى الفقرة السابقة وذلك باستخراج المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لكل عامل ، حيث تم جمع قيم كل بند اندرج تحت العامل ثم قسمة الناتج على عدد بنود العامل ، ومن معاملة الناتج كمتغير جديد ، بعد ذلك تم استخراج الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لكل عامل .
- حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearon) يهدف إلى التعرف على العلاقة بين العوامل الشخصية لأفراد العينة والعوامل الرئيسة الناتجة عن التحليل العاملى .

عرض نتائج الدراسة :

سيتم فى هذا الجزء من الدراسة عرض النتائج المتعلقة بأسئلة البحث ، مسبوقة بعرض لخصائص العينة التى أجريت عليها الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية ، والأكاديمية ، والاقتصادية ، ومستوى الخبرة ؛ وذلك بهدف توضيح مدى تمثيلها لمجتمع البحث ، وكذلك مدى إمكانية تعميم نتائجها سواء علىٰ مجتمع الدراسة أو على منظمات أكاديمية تتماثل خصائصها مع خصائص مجتمع الدراسة الحالية .

خصائص عينة البحث :

اجتماعيًا :

الغالبية العظمى لأفراد عينة البحث من الرجال حيث بلغ عددهم (١٦٨) بنسبة (٨٧,٥٪) ، بينما بلغ عدد النساء (٢٤) بنسبة (١٢,٥٪) . كما بلغ المتوسط الحسابى لأعمار أفراد عينة البحث (٤٠) سنة ، وكان معظمهم من المتزوجين بنسبة (٩٤,٨٪) ، ونسبة قليلة (٤,٢٪) من غير المتزوجين . أما البقية فلم تشر إلى حالتهم الاجتماعية ، وبلغ عدد الأطفال لدى أكثر من نصف العينة (٥٨,٤٪) من ثلاثة إلى خمسة أطفال ، وأكثر من ستة أطفال لما نسبته (١٧,٧٪) منهم ، بينما كانت نسبة الذين لديهم طفلين فأقل (٢٣,٩٪) .

أكاديميًا :

من حيث الرتبة العلمية ، فقد كان عدد الأساتذة المساعدين (١١٦) بنسبة (٦٠,٤٪) ، يليهم الأساتذة المشاركون بنسبة (٣٠,٧٪) ، أى (٥٩) عضواً ، وكان أقلهم فئة الأساتذة الذى بلغ عددهم (١٧) عضواً بنسبة (٨,٩٪) . واتضح أن الغالبية من أفراد العينة (٨٣,٢٪) حصلوا على شهاداتهم من خارج المملكة وأنه تم ابتعاثهم من قبل الجامعة لمواصلة دراساتهم العليا ، وقد شملت العينة جميع كليات الجامعة بأقسامها الثلاثة : الكليات الطبية ، وكليات العلوم التطبيقية البحتة ، والكليات النظرية المهتمة بالعلوم الإنسانية . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة مثلت نسبة كبيرة جداً من الأقسام الأكاديمية داخل هذه الكليات بلغت (٧٤) قسماً أكاديمياً . أما من حيث الإنتاج العلمى لأفراد عينة البحث فقد اتضح أن المتوسط الحسابى لعدد الأبحاث

المنشورة هو (٤) أبحاث ، وأن حوالى ربع العينة (٢٤,٣٪) قد قام على الأقل بتأليف أو ترجمة كتاب فى مجال تخصصه ، ومن حيث العبء التدريسى ، فقد كان متوسط عدد الساعات التدريسية السنوية هو (٢٢) ساعة . أما من حيث الندوات والمؤتمرات ، فقد أشار (٢٧٪) منهم أنه سبق لهم حضور ندوة أو مؤتمر علمي - على الأقل - فى مجال تخصصهم .

اقتصاديًا :

كان متوسط مرتبات أفراد العينة (١٢,٧٤٨) ريالاً سعودياً فى الشهر ، أى ما يعادل (٣٣٩٩,٤٦) دولارًا أمريكيًا . كما اتضح أن ثلاثة أرباع العينة (٧٥,١٪) لا يوجد لديهم مصدر دخل آخر (مثلاً : أسهم أو عقارات) لا يتعلق بمعرفتهم و/ أو خبرتهم الأكاديمية ، بينما أشار البقية إلى أنه يوجد لديهم مصدر دخل آخر لا يرتبط بمعرفتهم أو خبرتهم .

الخبرة :

بلغ متوسط عدد سنوات عمل أفراد العينة بالجامعة كأعضاء هيئة تدريس عشر سنوات ، وأشار حوالى النصف (٤٩,٥٪) منهم أنه قد قدم دورة واحدة على الأقل ، كخدمة مجتمع بأجر أو بدون أجر . وشارك حوالى (٥٢٪) منهم بالكتابة فى الصحف أو المجلات المحلية سواء بكتابات تتعلق بتخصصاتهم أو بكتابات عامة . نسبة قليلة من أفراد العينة (٧,٣٪) سبق أن أعير إلى جهة خارج الجامعة ، وأكثر من الثلث (٣٨,٥٪) سبق أن عمل كمستشار غير متفرغ لجهات أخرى غير الجامعة . كما أوضح عدد قليل منهم (٤) أعضاء ، أى (٥,٣٪) ، أنه سبق أن ندب للعمل لدى جهة أخرى غير الجامعة .

يتضح مما سبق أن العينة ممثلة لمجتمع البحث إلى حد كبير جداً وذلك من حيث المرتبة العلمية وشمولها لجميع الكليات ومعظم التخصصات . ويمكن القول إن أفراد العينة من النشطين فى أدائهم البحثى والتدريسى وكذلك الخدمات التى يقدمونها للمجتمع ، وأن لديهم الخبرة الكافية التى تمكنهم من الإدلاء بآرائهم من واقع الممارسة ومعرفة العوامل التى تؤثر على اتجاهاتهم نحو البقاء فى الجامعة أو التسرب منها ، وكذلك درجة رضاهم عن أعمالهم كأعضاء هيئة تدريس .

اتجاهات تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعة

تضمن السؤال البحثى الأول من أسئلة الدراسة محاولة التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الخروج من الجامعة سواء بصفة مؤقتة (إعارة) أو بصفة دائمة . وللإجابة عن ذلك ، فقد تضمنت الاستبانة سؤالين ، يتعلق الأول بمدى تفكير عضو هيئة التدريس فى العمل عن طريق الإعارة لدى جهة أخرى خارج الجامعة ، ويتعلق السؤال الثانى بمدى تفكير العضو فى الخروج من الجامعة خلال السنوات الخمس القادمة قبل بلوغه سن التقاعد . وقد أُعْطى المجيب ثلاثة خيارات تتمثل فى : الموافقة ، عدم الموافقة ، أو التوضيح بأن ليس لديه رأى حول هذه النقطة . وقد تم جدولة إجابات أفراد العينة عن هذين السؤالين كما هو مبين فى جدول رقم (١) .

جدول رقم (١)

اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة

نوع التسرب	نعم (٪)	لا (٪)	لا أدرى (٪)	المجموع
مؤقت	١٥١(٧٨,٦)	٢٩ (١٥,١)	١٢ (٦,٣)	١٩٢ (١٠٠٪)
دائم	٣٧ (١٩,٣)	١١١ (٥٧,٨)	٤٤ (٢٢,٩)	١٩٢ (١٠٠٪)

يتضح من جدول رقم (١) أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة (٧٨,٦٪) أشاروا إلى أن لديهم رغبة فى التسرب المؤقت المتمثل فى الإعارة للعمل لدى منظمة أخرى غير الجامعة ، بينما أشار (١٥,١٪) من أفراد العينة أنهم لا يرغبون فى ذلك ، أما البقية فقد أوضحوا أن ليس لديهم اتجاه معين . وبمقارنة اتجاهات الرغبة فى التسرب المؤقت مع الرغبة فى التسرب الدائم ، يتضح من الجدول أن نسبة الذين يرغبون فى الخروج من الجامعة نهائيًا بلغت (١٩,٣٪) من عينة البحث ، وزادت نسبة الذين لا يرغبون فى الخروج بصفة دائمة من الجامعة حيث بلغت (٥٧,٨٪) من أفراد العينة ، بينما أشارت بقية العينة إلى أنه لم يكن لديهم رأى واضح حول خروجهم النهائى من الجامعة .

ولمعرفة مدى تواتر اتجاهات أفراد العينة نحو التسرب المؤقت والتسرب الدائم فى آن واحد اتضح أن (٢١,٩٪) من الذين أشاروا أن لديهم رغبة فى التسرب المؤقت ،

يوافقون أيضًا فى اتجاههم للتسرب الدائم ، مما يمكن القول بأن هؤلاء الأعضاء لديهم نية صادقة إلى حد كبير لترك العمل بالجامعة . إلا أن (٨٥) عضواً (٥٦,٣٪) من أفراد عينة البحث الذين أبدوا توجهًا للخروج من الجامعة مؤقتًا أجابوا بالنفى عند سؤالهم عن اتجاهاتهم للخروج من الجامعة نهائيًا . ويتضح من ذلك أن اتجاهات التسرب المؤقت لدى أفراد العينة أقوى من اتجاهات التسرب الدائم لديهم ، وقد يعزى عدم إشارة الذين أجابوا بالسلب عند السؤال عن اتجاههم نحو التسرب النهائى ، بينما أبدوا اتجاهًا نحو التسرب المؤقت ، إلى عدة عوامل . منها : الخوف من المغامرة عند خروجهم من الجامعة والمتمثل فى احتمال عدم نجاحهم خارج الجامعة ، والرغبة فى الإشباع المؤقت لحاجاتهم التى أدت إلى تفكيرهم فى الخروج مؤقتًا ومن ثم العودة إلى منظمتهم الأصلية ، أو أن ولاءهم التنظيمى للجامعة قوى يقابله فى ذلك عدم اهتمام من قبل منظمتهم الأكاديمية لتعزيز هذا الولاء التنظيمى .

ويتعلق السؤال البحثى الثانى بمعرفة الأسباب التى تجعل من عضو هيئة التدريس لا يفكر فى الخروج من الجامعة ، وللإجابة عن هذا السؤال ، فقد كانت هناك فرصة للمبحوثين للإدلاء بمبرراتهم عند إجابتهم بالنفى حول نيتهم فى الخروج من الجامعة سواء مؤقتًا أو نهائيًا . وقد تركزت الإجابات عن هذا السؤال على عدة نقاط . فقد أشار ستة من أعضاء هيئة التدريس إلى أنهم لا يفكرون فى الخروج من الجامعة لرغبتهم فى مواصلة البحث العلمى والتدريس ، وذكر خمسة أعضاء أن مهنة أستاذ الجامعة هى المهنة التى اختاروها فى حياتهم العملية ، بينما أوضح أربعة أعضاء أنهم لا يرغبون فى الخروج من الجامعة لأنه لم يمض وقت طويل منذ تعيينهم كأعضاء هيئة تدريس فى الجامعة ، أو أنه لم يمض وقت طويل على عودتهم من إعارة أو ندب ، (ثلاثة أعضاء) . أما بقية الأعضاء الذين أجابوا عن هذا السؤال وعددهم ثلاثة ، فقد أشار اثنان منهم إلى أن العمل فى الجامعة يتميز بمرونة أوقات العمل وكثرة الإجازات ، وأوضح العضو الثالث أن قربه من سن التقاعد بقوة النظام كان عاملاً فى عدم تفكيره فى الخروج من الجامعة سواء مؤقتًا أو بصفة دائمة .

أما من حيث القطاعات التى يفضلون الخروج إليها - السؤال البحثى الثالث - فيبين الجدول رقم (٢) اتجاهات أفراد العينة الذين أشاروا بالرغبة فى الخروج من الجامعة نهائيًا أو مؤقتًا ، حيث يوضح الجدول أن (٩٩) من الأعضاء أو ما نسبته

(٦٧,٣٪) يفضلون العمل فى القطاع الخاص على العمل فى القطاع العام ، بينما أشار (٣٨) مجيبًا (٢٥,٩٪) إلى تفضيلهم للقطاع العام ، أما بقية الأعضاء وعددهم (١٠) أعضاء فقد أشاروا إلى أن الأمر سيان من حيث التساوى فى أوجه التفضيل .

جدول رقم (٢)

تفضيل القطاعات لمن لديهم رغبة فى الخروج من الجامعة

القطاع	التكرار	النسبة
العام	٣٨	٢٥,٩٪
الخاص	٩٩	٦٧,٣٪
سيان	١٠	٦,٨٪
المجموع	١٤٧	١٠٠٪

ويهدف التعرف على أسباب تفضيلهم لقطاع على آخر ، فقد تضمنت الاستبانة سؤالاً مفتوحًا لذكر أسباب تفضيلهم لهذا القطاع ، ويوضح الجدول رقم (٣) الأسباب التى ذكرها المجيبون عن هذا السؤال مرتبة حسب تكرار ذكرها من قبل المبحوثين ، حيث يتضح أن السبب الأكثر تكرارًا لتفضيل القطاع الخاص هو العائد المادى حيث أشار إلى ذلك (٧٩) مجيبًا ، يليه من حيث التكرار عامل الفرص المتاحة فى القطاع الخاص (٢٩ تكرارًا) لاكتساب خبرات متنوعة قد لا تتوفر فى الجامعة ، وذكر (٢٠) عضو هيئة تدريس أنهم يفضلون العمل فى القطاع الخاص عن العمل فى القطاع العام عند خروجهم من الجامعة بسبب اعتقادهم أن الإدارة فى القطاع الخاص أكثر مرونة وفعالية ، كما أشار (١٣) عضوًا من الذين أبدوا رغبة فى الخروج من الجامعة إلى أنهم يفضلون القطاع الخاص نظرًا لتناسب تخصصاتهم الأكاديمية مع طبيعة العمل فى القطاع الخاص . وذكر بعض أفراد العينة ، بتكرار متقارب ، أن القطاع الخاص يساعد على الإبداع وأن فرص التحدى متوفرة فيه (٧ تكرارات) ، كما أن القطاع الخاص يفضل على القطاع العام بسبب تقدير العطاء المتميز (٦ تكرارات) . وتساوت التكرارات فيما يتعلق بالتنظيم الجيد وجدية العمل فى القطاع الخاص (٣ تكرارات) ، ووجود فرص أكبر للعلاقات العامة والاحتكاك بالآخرين (٣ تكرارات) ، وكذلك توفر إمكانيات البحث العملى فى مجال التخصص (٣ تكرارات) . وأشار (٢) من المجيبين عن هذا السؤال إلى تفضيلهم للقطاع الخاص على القطاع العام نظرًا لإمكانية قياس الإنتاجية .

جدول رقم (٣)

أسباب تفضيل قطاع على آخر فى حالة الاتجاه نحو التسرب

القطاع الخاص			القطاع العام		
السبب	ت	٪*	السبب	ت	٪ **
عائد مادى أفضل	٧٩	٧٩.٨	الأمن الوظيفى	٦	١٥.٧
فرص أكثر لاكتساب خبرات متنوعة	٢٩	٢٩.٣	مناسبة مجال التخصص للقطاع العام	٦	١٥.٧
إدارة فعالة ومرونة أكثر من القطاع العام	٢٠	٢٠.٢	شمولية الخدمة لأفراد المجتمع	٥	١٣.٠١
مناسبة التخصص للعمل فى القطاع الخاص	١٣	١٣.١	المعاش التقاعدى	٥	١٣.٠١
مجال أوسع للإبداع والتحدى وتنمية المهارات	٧	٧.٠٧	ندرة المؤهلين في مجال التخصص مما يعنى فرصاً أكبر للتقدم الوظيفى	٤	١٠.٥
تقدير العطاء المتميز	٦	٦.٠٦	نزاهة العمل	٣	٧.٩
التنظيم الجيد وجدية العمل	٣	٣.٠٣	توفر وجودة التكنولوجيا المستخدمة	٣	٧.٩
فرص أكبر للعلاقات العامة والاحتكاك بالآخرين	٣	٣.٠٣	فترة واحدة للدوام الرسمى	٢	٥.٢
توفر إمكانيات البحث العلمى فى مجال التخصص	٣	٣.٠٣	العمل فى القطاع الخاص لا يناسب وضعى الاجتماعى	٢	٥.٢
معرفة نسب النجاح (إمكانية قياس الإنتاجية)	٢	٢.٢	فرص أكبر لتولى مناصب قيادية فى القطاع العام	١	٢.٦

* حسبت بناء على عدد أفراد العينة الذين أشاروا إلى رغبتهم للعمل فى القطاع الخاص وعددهم (٩٩) عضواً .

** حسبت بناء على عدد أفراد العينة الذين أشاروا إلى رغبتهم للعمل فى القطاع العام وعددهم (٣٨) عضواً .

فى المقابل ، فقد ذكر المجيبون الذين يفضلون الخروج إلى القطاع العام عدداً من الأسباب أتى فى مقدمتها الأمن الوظيفى ومناسبة مجال التخصص للعمل فى القطاع العام (٦ تكرارات لكل منها) ، يلى ذلك شمولية الخدمة لأفراد المجتمع والمعاش التقاعدى المتوفر فى القطاع العام (٥ تكرارات لكل منها) . وذكر أربعة أعضاء أن ندرة المؤهلين فى مجال تخصصاتهم فى القطاع العام – مما يعنى وجود فرص أكثر للتقدم الوظيفى – يعتبر عامل جذب للعمل فى القطاع العام . وأشار ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الطب إلى تفضيلهم للعمل فى القطاع العام على العمل فى القطاع الخاص عند خروجهم من الجامعة بسبب نزاهة العمل مقارنة بالقطاع الخاص .

أما توفر وجودة التقنية المستخدمة فى القطاع العام فقد ذكرها (٣) من أعضاء هيئة التدريس أفراد العينة . وذكر عضوان من أفراد العينة تفضيلهم للقطاع العام لأن طبيعة العمل فيه تتميز بفترة واحدة للدوام الرسمى ، وذكرت عضوتان من عضوات هيئة التدريس الإناث أن وضعهما الاجتماعى لا يساعد على العمل فى القطاع الخاص ولذلك فإنهما تفضلان العمل فى القطاع العام . وأشار عضو هيئة تدريس واحد إلى تفضيله للعمل فى القطاع العام لاعتقاده أن هناك فرصاً أكبر لتولى مناصب قيادية فى القطاع العام .

الأسباب الكامنة وراء اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للخروج من الجامعة .

يتعلق السؤال البحثى الرابع بالتعرف على أهم أسباب التسرب . وقد تضمنت أداة البحث جزءًا خاصًا بالعوامل التى يُعتقد أن لها أثرًا على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للعمل خارج الجامعة سواء بصفة دائمة أو مؤقتة ، حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن هذا الجزء من الاستبانة فى حالة إشارة المجيب إلى رغبته فى الخروج من الجامعة مؤقتًا ، أو نهائيًا ، أو الاثنين معًا . وقد شمل مقياس هذه العوامل ست خيارات متدرجة من (ليس له أثر) إلى (له أثر كبير جدًا) . وقد أجرى التحليل العاملى (Factor Analysis) لجميع العبارات البالغ عددها (٢٦) عبارة لمعرفة أهم العوامل المؤثرة على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للتسرب من الجامعة (جدول رقم ٤) ، وذلك باستخدام التدوير المتعامد (principal Component with Barimax Rotation) وقد تبين تمركزها حول خمسة عوامل سيُختار لاحقًا عنوان رئيس لكل منها بحيث يشمل ما تتضمنه العبارات المندرجة تحته ، وسيتم كذلك توضيح :

أ – **الجذر الكامن للعامل** : أى قيمة ما يفسره العامل من التباين فى العبارات (بنود الاستبانة) .

ب – **مقدار ما يفسره العامل من التباين** : أى نسبة ما يفسره العامل من النسبة الإجمالية لما تفسره العوامل مجتمعة .

جـ – **درجة ارتباط كل عبارة بالعامل** : أى درجة ارتباط البند الذى ورد فى الاستبانة كسبب للاتجاه نحو التسرب ، مع العامل ، وهو ما يُسمى عادة بالوزن على العامل ، أو التحميل .

د – **درجة الشيوع** : أى ما تفسره العوامل مجتمعة من التباين لكل بند خضع للتحليل العاملى .

العامل الأول – أسباب ذاتية : كما يتضح من الجدول رقم (٤) ، بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٧,٦٢) ، ونسبة ما يفسره هذا العامل من التباين هو (٢٩,٣٪) .

وتراوحت درجات ارتباط العبارات بالعامل بين (٠,٤٧) و (٠,٧٢) . كما تراوحت درجات الشيوع بين (٠,٤٩) و (٠,٦٧) . واندرج تحت هذا العامل عبارات تتعلق بقرب عضو هيئة التدريس من سن التقاعد النظامى ، وإفساح المجال لغيره ممن قد يكونون أكثر عطاء منه ، وشعور عضو هيئة التدريس بأنه لن يقدم للجامعة أكثر مما أعطى ، وعدم ارتياحه مع بقية أعضاء هيئة التدريس فى القسم الذى يعمل به ، وأسباب صحية تعوقه عن مواصلة العمل الأكاديمى ، ونظرة المجتمع السلبية للأستاذ الجامعى ، وتلاشى الرغبة فى إجراء البحوث والدراسات ، أو أن العمل الأكاديمى لم يكن ممتعًا حسب توقعاته قبل وأثناء دراسته العليا . ويتضح من العبارات تحت هذا العامل أنها تتعلق بعوامل ذاتية جعلت من عضو هيئة التدريس يفكر فى الخروج من الجامعة .

العامل الثانى – أسباب تنظيمية ، أكاديمية : بلغت نسبة ما يفسره هذا العامل من التباين (٩,٥٪) بجذر كامن مقداره (٢,٤٦) . وقد اندرج تحت هذا العامل خمس عبارات تراوح ارتباطها بالعامل بين (٠,٤٦) ، (٠,٧٤) . كما تراوحت درجات الشيوع بين (٠,٥٣) و (٠,٧٣) . وبالنظر إلى العبارات التى تمركزت حول هذا العامل ، نجد أنها تتعلق بنواحٍ تنظيمية لها بعد أكاديمى ككثرة العبء التدريسى ، أو تعارض جدول المحاضرات مع ارتباطات عضو هيئة التدريس خارج الجامعة ، وكثرة اللجان والاجتماعات التى تكثر فى المؤسسات الأكاديمية كالجامعات ، وشعوره بعدم تكافؤ الفرص لشغل المناصب الإدارية فى التنظيم الأكاديمى الذى يعمل به ، أو بعد الجامعة عن المدينة التى يحبذ عضو هيئة التدريس الإقامة فيها .

العامل الثالث – أسباب مهنية : بلغ الجذر الكامن لهذا العامل (٢,٤٤) ، ومقدار مايفسره من التباين هو (٩,٤٪) . أما درجات الارتباط بين العبارات والعامل فقد تراوحت بين (٠,٤٤) و (٠,٧٥) ، وتراوحت درجات الشيوع بين (٠,٤٤) و (٠,٧٦) . ويلاحظ أن العبارات التى تمركزت حول هذا العامل تتعلق بطبيعة مهنة أستاذ الجامعة من حيث التدريس الذى قد يعتبره البعض عملية مملة يرغب عنه بعد فترة معينة ، وصقل معرفة أستاذ الجامعة النظرية بالخبرة العملية ، وعدم التوافق بين طبيعة العمل كأستاذ جامعة و بين التطلعات المهنية لعضو هيئة التدريس ، وروتينية العمل الأكاديمى ، وكذلك اضمحلال الحماس للمهنة بشكل عام .

جدول رقم (٤)

التحليل العاملي لأسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعة

العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	درجة الشيوع
قربي من سن التقاعد	٠,٧٢					٠,٥٧
إفساح المجال لمن هم أكثر عطاء مني	٠,٦٨					٠,٤٩
لن أقدم للجامعة أكثر مما أعطيت	٠,٦٢					٠,٥٩
عدم الارتياح مع الزملاء في القسم الذي أعمل فيه	٠,٦١					٠,٥٧
أسباب صحية تعوق مواصلتي للعمل الأكاديمي	٠,٦١					٠,٦٧
نظرة المجتمع السلبية لأستاذ الجامعة	٠,٥٧					٠,٥٧
تلاشي الرغبة في إجراء البحوث	٠,٥٣					٠,٥٥
لم يكن العمل الأكاديمي ممتعاً حسب توقعاتي	٠,٤٧					٠,٥٨
كثرة العبء التدريسي		٠,٧٤				٠,٧٣
تعارض جدول المحاضرات مع ارتباطاتي		٠,٧٣				٠,٦٣
كثرة اللجان والاجتماعات		٠,٦١				٠,٥٨
عدم تكافؤ الفرص لتولي منصب إداري		٠,٥٣				٠,٥٣
بعد الجامعة عن المدينة التي أحبذ الإقامة فيها		٠,٤٦				٠,٦٢
عدم الرغبة في التدريس			٠,٧٥			٠,٧٦
صقل معرفتي الأكاديمية بالخبرة العملية			٠,٧١			٠,٥٢
العمل الحالي لا يتوافق مع تطلعاتي المهنية			٠,٥١			٠,٦٢
العمل الأكاديمي عمل روتيني ممل			٠,٤٨			٠,٤٩
اضمحلال الحماس للعمل الأكاديمي بشكل عام			٠,٤٤			٠,٤٤
صعوبة إجراء البحوث والدراسات				٠,٧٦		٠,٦١
عدم أستغلال معرفتي وقدراتي من قبل الجامعة				٠,٧٠		٠,٥٦
عدم تقدير الجامعة لأدائي التدريسي والبحثي				٠,٦٨		٠,٦٤
صعوبة حضور الندوات المؤتمرات				٠,٦٣		٠,٤٨
صعوبة نظام الترقية				٠,٤٠		٠,٤٣
قلة العلاوة السنوية في المراتب					٠,٧٩	٠,٦٩
قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد المبذول					٠,٧٤	٠,٦٧
عدم وجود سكن مناسب					٠,٥٨	٠,٥٩
الجذر الكامن	٧,٦٢	٢,٤٦	٢,٤٤	١,٤٣	١,٢٣	=١٥,١٨
نسبة التباين المفسر	٪٢٩,٣	٪٩,٥	٪٩,٤	٪٥,٥	٪٤,٧	= ٥٨,٤

العامل الرابع – أسباب تنظيمية – تحفيزية : وقد اندرج تحت هذا العامل خمس عبارات تتعلق بالصعوبات التى يقابلها عضو هيئة التدريس عند إجراء البحوث عن المشكلات التى يرغب فى دراستها ، وشعور عضو هيئة التدريس أن الجامعة لم تقم بدورها تجاه الاستفادة من معارفه وقدراته البحثية ، أو حتى تقدير أدائه التدريسى والبحثى ، وصعوبة حضور الندوات والمؤتمرات فى مجال التخصص ، أو صعوبة الترقية الأكاديمية . وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (١,٤٣) وكانت نسبة ما يفسره هذا العامل من تباين (٥,٥٪) ، كما تراوحت درجات الارتباط بين العبارات والعامل بين (٠,٤٠) و (٠,٧٦) ، وتراوحت درجات الشيوع بين (٠,٤٣) و (٠,٦٤) .

العامل الخامس – أسباب مادية : تضمنت العبارات التى أتت تحت مظلة هذا العامل معانى مادية تتمثل فى قلة التعويض المادى مقارنة بالجهد الذى يبذله عضو هيئة التدريس ، وكذلك قلة العلاوة السنوية فى المرتب ، وعدم وجود سكن مناسب يليق بأستاذ الجامعة . وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (١,٢٣) ، وفسر من التباين (٤,٧٪) . وقد كانت درجات ارتباط العبارات بالعامل بين (٠,٥٨) و (٠,٧٩) . أما ما تفسره العوامل مجتمعة من عبارات هذا العامل (درجة الشيوع) فقد تراوحت بين (٠,٥٨) و (٠,٦٩) .

يتضح مما سبق أن العوامل الخمسة الناتجة عن التحليل العاملى (جدول رقم ٤) قد فسرت لنا ما قيمته (٥٨,٤٪) من التباين للبنود التى تضمنها الجزء الثالث من الاستبانة والبالغ عددها (٢٦) بنداً تتعلق بالأسباب التى يعتقد بأن لها أثراً على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة ، وهذا يعنى أن بقية البنود البالغ عددها (٢١) بنداً لا تفسر فقط سوى (٤١,٧٪) من مجمل التباين .

الوصف الإحصائى للعوامل الناتجة عن التحليل العاملى

مع أن التحليل العاملى قد ساعد كثيراً فى تصنيف العوامل المؤثرة على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب ، فإن معرفة أكثرها أهمية من حيث التأثير لم تتضح بعد . ولذلك ، سيتم وصف هذه العوامل الخمسة عن طريق المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لإجابات أفراد العينة حول العبارات المندرجة تحت كل عامل ، كما هو موضح فى جدول رقم (٥) .

يتضح من الجدول رقم (٥) أن العوامل المادية كانت أكثر العوامل التى أشار أفراد عينة البحث أن لها أثرًا كبيراً على اتجاههم نحو الخروج من الجامعة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابى لهذا العامل (٤,٨٣) بانحراف معيارى مقداره (١,٠٩) . وهذه النتيجة تعزز ما سبقت الإشارة إليه من قبل أفراد العينة عندما برر أغلبيتهم تفضيل القطاع الخاص عند الخروج من الجامعة نظراً لجزالة التعويض المادى فى هذا القطاع . يلى ذلك من حيث درجة الأهمية العوامل التنظيمية - الحفيزية بمتوسط حسابى قيمته (٣,٨٨) وانحراف معيارى قيمته (٠,٩٦) . وجاءت العوامل المهنية فى المرتبة الثالثة من حيث درجة تأثيرها على اتجاه عضو هيئة التدريس للخروج من الجامعة ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابى (٣,٠٢) بانحراف معيارى قيمته (٠,٨١) . أما العوامل التنظيمية فقد كان متوسط إجابات العينة هو (٢,٦٧) بانحراف معيارى مساو تمامًا للانحراف المعيارى للعوامل التنظيمية - التحفيزية . وكانت العوامل الذاتية أقل العوامل تأثيراً فى هذا الشأن حيث بلغ المتوسط الحسابى (٢,١٣) بانحراف معيارى قدره (٠,٧٦) . وبشكل عام ، تشير قيم الانحرافات المعيارية إلى وجود تجانس لا بأس به بين أفراد العينة ، إلا أنه يمكن القول إن هناك فئة اختلفت إجاباتها حول أهمية هذه العوامل كمحددات للتسرب من الجامعة .

جدول رقم (٥)

الوصف الإحصائى للعوامل الناتجة عن التحليل العاملى

العوامل	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
المادية	٤,٨٣	١,٠٩
التنظيمية - التحفيزية	٣,٨٨	٠,٩٦
المهنية	٣,٠٢	٠,٨١
التنظيمية - الأكاديمية	٢,٦٧	٠,٩٦
الذاتية	٢,١٣	٠,٧٦

العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية لأفراد العينة والعوامل المؤثرة على الاتجاه نحو التسرب .

ولعل الجدول رقم (٥) يقودنا إلى التساؤل عن أهمية العومل الشخصية لأفراد العينة لتفسير إجابات أفراد العينة حول درجة الأهمية للعوامل التى لها أثر على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس فى الخروج من الجامعة سواء مؤقتًا أو بصفة دائمة . ولهذا فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pcarson) لمعرفة العلاقة بين بعض العوامل الشخصية لأفراد العينة وبين العوامل الرئيسة الناتجة من التحليل العاملى والتى لها تأثير على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للتسرب من الجامعة ، والجدول رقم (٦) يوضح قيم الارتباط بين العوامل الشخصية وأسباب التسرب .

يتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع العلاقات بين الأسباب المادية والعوامل الشخصية لأفراد العينة علاقات عكسية ذات دلالة إحصائية . أى أنه تزداد أهمية العوامل المادية لدى أفراد العينة – كسبب للتسرب من الجامعة – كلما قل العمل ، والمرتب ، وعدد سنوات الخبرة ، والمرتبة العلمية ، والرضا التدريسى ، والرضا البحثى ، وكذلك كلما قل الرضا العام عن العمل كعضو هيئة تدريس بالجامعة . أما فيما يتعلق

جدول رقم (٦)

العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية لأفراد العينة والعوامل المؤثرة على الاتجاه نحو التسرب

العوامل	المادية	التنظيمية – التحفيزية	المهنية	التنظيمية – الأكاديمية	الذاتية
العمر	– ٠,٣٠**	٠,٠٠٧	– ٠,٠٥	– ٠,١١	٠,٠٠٣
المرتب	– ٠,٢٩**	– ٠,٠٧٩	– ٠,١٣	– ٠,١٦ *	– ٠,١٣
الخبرة	– ٠,١٦ *	٠,٠٤	– ٠,٠١	– ٠,٠٥	٠,٠٠٥
المرتبة العلمية	– ٠,٣٢ **	– ٠,٠٩	– ٠,٦	– ٠,١٨ *	– ٠,١١
الرضا التدريسى	– ٠,٢٤ *	– ٠,٠٣	– ٠,١٧ *	– ٠,١١	– ٠,١٦ *
الرضا البحثى	– ٠,١٧ *	– ٠,٣٠ **	– ٠,٠٢	– ٠,١٥ *	– ٠,٢١
الرضا العام	– ٠,١٦ *	– ٠,٠٦	٠,٠١	– ٠,٠٦	٠,٠١

* P <. 05 (2- tailed)

** P <. 01 (2- tailed)

بالعلاقة بين العوامل الشخصية والأسباب التنظيمية – التحفيزية ، فيشير الجدول رقم (٦) إلى أنه لا توجد علاقات ذات دلالة إحصائية فيما عدا العلاقة بين رضا عضو هيئة التدريس عن نشاطه البحثى وبين العوامل التنظيمية – التحفيزية ، حيث بلغت العلاقة بين هذين المتغيرين حوالى (– ٠,٣٠) . وهذا يعنى أنه كلما قل رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه البحثى ، زاد أثر العوامل التنظيمية – التحفيزية على اتجاهه للتسرب من الجامعة .

ويوضح الجدول رقم (٦) أيضًا أنه كلما قل رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه التدريسى ، زاد أثر العوامل المهنية على اتجاهه للتسرب من الجامعة والعمل فى جهات أخرى ، كما يتضح أيضًا أن هناك ثلاث علاقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية – الأكاديمية وبين المرتب ، والمرتبة العلمية ، والرضا البحثى ، وكلها علاقات عكسية . بمعنى ، أن أهمية العوامل التنظيمية – الأكاديمية كمسببات للتسرب من الجامعة تزداد كلما قل المرتب ، وقلت المرتبة العلمية ، وكذلك كلما قل رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه البحثى . وفيما يتعلق بالعلاقات بين العوامل الشخصية لأفراد العينة وبين أهمية العوامل الذاتية كأسباب لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة ، يتضح من الجدول رقم (٦) أن العلاقة الوحيدة ذات الدلالة الإحصائية هى العلاقة العكسية بين رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه التدريسى وبين العوامل الذاتية . أى أنه كلما قل رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه التدريسى ، زاد تأثير العوامل الذاتية على اتجاهه لترك العمل بالجامعة .

ملخص البحث ونتائج الدراسة :

تم فى هذه الدراسة طرح عدة أسئلة تتعلق باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة مؤقتًا أو بصفة دائمة وذلك بمحض إرادتهم دون إجبار بحكم القانون أو التكليف ، كما تم التساؤل عن العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو الخروج أو البقاء فى الجامعة . وقد تم استعراض الجانب النظرى لموضوع تسرب الموظفين من منظماتهم من حيث الأسباب والنتائج ، إضافة إلى مناقشة أهم الدراسات المتعلقة بالموضوع فى هذا الجانب . وتضمن الجانب التطبيقى من الدراسة استقصاء عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من خلال استبانة تم تحليل بياناتها بواسطة الحاسب الآلى وعرضت بياناتها فيما تقدم من البحث ، وتتلخص نتيجة هذا البحث فيما يلى :

- هناك اتجاه قوى لدى غالبية أفراد البحث للخروج من الجامعة مؤقتًا عن طريق الإعارة - للعمل فى جهات أخرى غير الجامعة ويفضل غالبيتهم العمل فى القطاع الخاص لعدة أسباب يأتى فى مقدمتها التعويض المادى الجيد ، إلا أن الاتجاه نحو الخروج من الجامعة وبصفة دائمة قبل بلوغ السن القانونية للتقاعد يقل عند مقارنته باتجاهات التسرب المؤقت .

- يعزى التسرب بنوعيه : المؤقت والدائم إلى عوامل مادية فى المقام الأول كقلة التعويض المادى (المرتب) الذى يتقاضاه عضو هيئة التدريس ، وقلة العلاوة السنوية فى المرتب ، وكذلك عدم وجود سكن مناسب لعضو هيئة التدريس . تلى العوامل المادية سلبية بعض العوامل التنظيمية - التحفيزية من قبل الجامعة المتمثلة فى صعوبة إجراء البحوث والدراسات ، وعدم استغلال معارف وقدرات أعضاء هيئة التدريس من قبل الجامعة ، وعدم تقدير الجامعة لأدائهم التدريسى والبحثى ، وصعوبة حضور الندوات والمؤتمرات ، وكذلك صعوبة نظام الترقية .

- يلى ذلك العوامل المهنية المتعلقة بطبيعة عمل أستاذ الجامعة ، كعدم الرغبة فى التدريس ، وصقل المعرفة الأكاديمية بالخبرة العملية ، وعدم توافق العمل كعضو هيئة تدريس مع التطلعات المهنية ، وروتينية العمل الأكاديمى ، واضمحلال الحماس للعمل الأكاديمى بشكل عام .

- يلى العوامل المهنية ، من حيث درجة التأثير على اتجاهات أعضاء هيئة تدريس للتسرب من الجامعة ، العوامل التنظيمية المتعلقة ببعض الجوانب الأكاديمية ، ككثرة العبء التدريسى ، وتعارض جدول المحاضرات مع ارتباط عضو هيئة التدريس خارج الجامعة ، وكثرة اللجان والاجتماعات ، وعدم تكافؤ الفرص لتولى مناصب إدارية داخل الجامعة ، أو بعد الجامعة عن المدينة التى يحبذ عضو هيئة التدريس الإقامة فيها .

- وقد كانت العوامل الذاتية أقل العوامل تأثيرًا على اتجاه عضو هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة . وتتمثل العوامل الذاتية فى قرب عضو هيئة التدريس من التقاعد بقوة القانون ، وإفساح المجال لمن هم أكثر عطاء ، أو شعوره بأنه لن يقدم للجامعة أكثر مما أعطى ، وعدم الارتياح مع زملاء المهنة الذين يعملون معه فى القسم ، وأسباب صحية تمنعه من مواصلة العمل الأكاديمى ، ونظرة المجتمع السلبية

للأستاذ الجامعى ، وكذلك تلاشى الرغبة فى إجراء البحوث والدراسات . أو أن العمل كعضو هيئة تدريس لم يكن ممتعًا حسب التوقعات قبل وأثناء الدراسات العليا .

- اتضح أن متغيرات : العمر ، والمرتب ، والخبرة ، والمرتبة العلمية ، ورضا عضو هيئة التدريس عن أدائه التدريسى والبحثى ، وكذلك رضاه العام عن عمله كعضو هيئة تدريس بالجامعة لها علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية ، ولكنها ضعيفة إلى حد ما ، مع العوامل المادية كمؤثر رئيس فى الاتجاه نحو التسرب من الجامعة . وتقل هذه العلاقات من حيث الدلالة الإحصائية ، وكذلك من حيث القوة الارتباطية بين المتغيرات أعلاه وبقية العوامل المؤثرة على التسرب .

نظرة مستقبلية وتوصيات الدراسة .

نظرة مستقبلية :

اتضح من العرض السابق للدراسة أن أكثر العوامل تأثيراً على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة هى العوامل المادية . هذه النتيجة تجعل كثيراً من المهتمين بالعلوم الإدارية وخصوصاً الإدارة الجامعية يعيدون حساباتهم فيما يتعلق بعوامل التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالى المتمثلة فى أساتذة الجامعات . ومع الاعتراف أنه فى ظل المغريات المادية التى يقدمها القطاع الخاص لأعضاء هيئة التدريس ، فإنه من الصعب على الجامعة كمنظمة حكومية أن تتنافس مع القطاع الخاص من حيث المرتبات ، ومهما أدركت الجامعات أن العامل المادى مهم فى هذه العملية فإن التعويض المادى الذى ستقدمه الجامعات لأعضاء هيئة التدريس سيبقى قليلاً مقارنة بما يقدمه القطاع الخاص . وفى ذلك يشير عدس والكيلانى إلى أن «راتب عضو هيئة التدريس أعلى من مرتب أى موظف حكومى له نفس المؤهل والخبرات ولكنه يقل بدرجة ملحوظة عند مقارنته براتب نظيره فى القطاع الخاص » (٦٥) . ويعزز فرد ميليت (Fred Millet) هذه الملاحظة بقوله إن «أوضح ظل فى صورة حياة (أستاذ الجامعة) هو المكافأة المتواضعة نسبيًا التى يتقاضاها » . إلا أنه يستدرك ويوضح أنه « بالرغم من أن المركز المالى والاجتماعى لأستاذ الجامعة لا يتناسب مع نظرة الحسد التى ينظر بها الناس إليه ، فإن لمهنة التدريس مزايا اقتصادية ، وسيكولوجية ، واجتماعية إذا استطاع أن يخط (أستاذ الجامعة) لنفسه طريقًا فى

الحياة يتسم بالتقشف المعتدل وإنكار الذات من الناحية المادية على نحو معقول »[٦٦] .

وسواء خدم عضو هيئة التدريس فى الجامعة أو فى منظمة أخرى – عامة كانت أو خاصة – يمكن القول إن خدمته هذه لها مردود جيد على المجتمع ، إلا أن المشكلة التى ستواجهها مؤسسات التعليم العالى فى المملكة تتضح إذا نظر إليها على الأقل من أربعة أبعاد : الأول ، هو أن عضو هيئة التدريس عندما ينتقل مؤقتًا للعمل فى منظمة أخرى خارج الجامعة فإن ذلك سيؤثر سلبًا على إنتاجه العملى ، افتراضًا بأن عمله فى المنظمة التى انتقل إليها مؤقتًا لا يتعلق بعملية خلق وتطوير المعرفة والتى تتمثل فى الأبحاث . ويتأثر إنتاجه العملى سلبًا إن لم يكن معدومًا فى حالة تسربه نهائيًا من الجامعة . ثانيًا ، من الصعب شغل مكان عضو هيئة التدريس الذى ترك عمله فى الجامعة ، سواء مؤقتًا أو نهائيًا ، بالسهولة وبالسرعة التى قد تتوفر فى بعض المنظمات الأخرى – خاصة أو عامة – غير الجامعات . ثالثًا ، ما يحدثه التسرب ، نهائيًا كان أو مؤقتًا ، من ربكة فى العمليات التنظيمية والأكاديمية سواء فى عملية توزيع الجداول واللجان ومتابعة طلاب الدراسات العليا فى حالة إشراف عضو هيئة التدريس المتسرب على رسائل علمية . رابعًا (ويمكن اعتبار ذلك أكثر أهمية) : هو عدم استفادة الطلاب من خبرته – أى العضو المتسرب – الأكاديمية ومعرفته العلمية ، خصوصًا إذا كان متمكنًا من تخصصه العام ، أو عندما لا يتوفر أعضاء هيئة تدريس آخرين فى مجال التخصص الدقيق بالقسم الذى يعمل به عضو هيئة التدريس المعار أو المتسرب بصفة دائمة .

ومع تزايد أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة ، وعدم وجود منظمات أكاديمية أخرى تكفى لاستيعابهم ، وكذلك تقلص أعداد المبتعثين للدراسات العليا من قبل الجامعة ، حيث بلغ عددهم وقت إجراء الدراسة (٣٣٦) مبتعثًا[٦٧] ، وقلة الوظائف الشاغرة لتعيين معيدين فى الكليات المختلفة ، وكذلك عدم وضوح الرؤية من حيث الحاجة إلى إستراتيجية لسد النقص الحاصل فى بعض التخصصات من السعوديين والنقص المتوقع فى التخصصات المكتفية حاليًا من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين ، إضافة إلى الاتجاه نحو تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعة المتمثل فى هذه الدراسة ، وكذلك العروض المغرية من قبل القطاع الخاص لأعضاء هيئة التدريس مع محدودية الموارد المالية للجامعات ، فإن مسيرة التعليم العالى ستتأثر سلبيًا نتيجة لهذه

الأسباب مجتمعة . حيث يتوقع تدنى مخرجات التعليم كنتيجة منطقية لتزايد نسبه أعداد الطلبة إلى أعداد الأساتذة ، ومن ثم تظهر مشكلة تدنى النوعية بسبب التركيز على المخرجات الكمية المتمثلة فى أعداد الخريجين . ويتوقع نتيجة لكل ما سبق أن الجامعة ستعود مرة أخرى إلى الاستعانة بالوافدين من أعضاء هيئة التدريس وكذلك الابتعاث مرة أخرى بشكل مكثف ، آخذين فى الاعتبار التكاليف المادية لهذين البديلين وطول الانتظار للبديل الثانى ، مع التنبيه إلى عمليات التسرب أيضًا بين المبتعثين أثناء الدراسات العليا .

التوصيات :

بناء على النتائج التى توصلت إليها الدراسة ، ومع الأخذ بعين الاعتبار النظرة الشمولية لموضوع تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات السعودية ، فإنه يوصى بالأخذ بالنقاط التالية للحد من مشكلة التسرب :

* إعادة النظر فى الكادر المالى لأعضاء هيئة التدريس بهدف زيادته بناء على دراسة متأنية تأخذ بعين الاعتبار الجهد الذى يبذله عضو هيئة التدريس ، والفرص المتاحة للعمل خارج الجامعة ، ومستوى المعيشة ، وتوقعات المجتمع من أستاذ الجامعة .

* دقة الاختيار والتأكد من وجود الاستعداد النفسى والعلمى للعمل كأستاذ جامعة سواء عند تعيين المعيدين أو المحاضرين أو تعيين أعضاء هيئة تدريس من حملة الدكتوراه الذين لم تتبناهم الجامعة عند مواصلة تعليمهم العالى . كما يوصى بتعيين معيدين وابتعاثهم أو تفريغهم للدراسة – عند دراستهم داخل المملكة – حسب خطة طويلة المدى تعكس حاجة التخصصات الأكاديمية فى الجامعة ، حيث إن الاعتماد فقط على حملة الشهادات العليا ممن لم تبتعثهم الجامعة قد يكون له مساوئ من حيث عدم وجود الاستعداد الجيد للعمل كعضو هيئة تدريس ، واعتبار الجامعة فقط كخطوة أساسية لمناصب أخرى خارج الجامعة .

* إجراء مقابلة الخروج للأعضاء الذين لديهم الرغبة فى الخروج من الجامعة بصفة دائمة أو مؤقتة ، وذلك بهدف التعرف على العوامل التى دفعتهم للخروج ، على أن تتم هذه المقابلة بشكل غير رسمى بين المسؤول عن أعضاء هيئة التدريس

وبين عضو هيئة التدريس الذى يرغب فى الخروج من الجامعة ، ويوصى بتجميع هذه المعلومات ودراستها وتمحيصها لغرض الفهم الأعمق لعوامل التسرب وبالتالى محاولة الحد من هذه العوامل .

* الاحتفاظ بمعلومات كاملة عن أعضاء هيئة التدريس الذين يخرجون من الجامعة نهائيًا ، بحيث يشمل ذلك العناوين والتخصصات ، أو أى معلومات أخرى تتعلق بتخصصه ، وقدراته ، ومهاراته وخبراته ، وذلك لأهمية هذه المعلومات فى حالة الحاجة إليهم سواء فى الاستشارات ، واللجان ، والأبحاث ، أو الاستعانة بخبراتهم فى مجال تخصصهم حيال مشكلة تظهر ، أو عقد ندوة أو مؤتمر علمى فى مجال تخصصه .

* الاهتمام بمساعدة أعضاء هيئة التدريس فى إجراء أبحاثهم ، وتزويد الجامعات بمساعدى باحثين ، وتسهيل حضورهم الندوات والمؤتمرات العلمية فى مجال تخصصاتهم ، كما يجب رصد مبالغ مالية جيدة للبحوث ، وإعطاء عضو هيئة التدريس حوافز أكثر للتعاقد مع جهات حكومية وأهلية لعمل الأبحاث والدراسات والاستشارات تحت رعاية الجامعة . ويمكن وضع هذه السياسة تحت مظلة معهد البحوث والدراسات الاستشارية الذى أنشئ مؤخراً فى جامعة الملك سعود .

* الاستعانة بحملة الدكتوراه العاملين فى الوزارات والمصالح الحكومية الأخرى للتدريس فى الجامعات لسد النقص فى بعض التخصصات والاستفادة من خبراتهم العملية بعد التأكد من كفاءتهم العلمية .

* تمديد السن التقاعدى لعضو هيئة التدريس إلى أكثر من ستين سنة شريطة أن تكون حالته الصحية تسمح له بمواصلة مشواره الأكاديمى ، ذلك أن عضو هيئة التدريس يختلف وضعه عن أى موظف آخر فى نظام الخدمة المدنية ، حيث يتوقع أن أستاذ الجامعة فى مثل هذا السن قد بلغ ذروته العلمية ، ونضجه الأكاديمى ، واكتسب خبرات جيدة تجعل عطاءه متميزاً من حيث النوعية ، ولهذا فإن تسربه من الجامعة يعتبر إهداراً لاستثمارها فيه طيلة سنوات عمله .

* قرار عضو هيئة التدريس الشخصى بالانتقال إلى عمل آخر خارج الجامعة

يتوقع أن يكون قراراً مدروساً ، فهو - أى الأستاذ - قد توصل إلى درجة عالية من العلم والخبرة مما يمكنه من اتخاذ مثل هذا القرار ، إلا أن المشكلة تكمن عندما لا يتكيف مع الوضع الجديد الذى انتقل إليه أو أنه قد أكثر من توقعاته الإيجابية قبل الخروج من الجامعة . وحيث إنه لا مجال لرجعته للجامعة بحكم القانون ، فإنه يوصى بإعادة النظر فى إمكانية عودة عضو هيئة التدريس إلى الجامعة بعد خروجه منها طواعية . وكذلك السماح لأعضاء هيئة التدريس الذين خرجوا نهائيًا للعمل جزئيًا بالجامعة كأساتذة متعاونين فى حالة رغبتهم ووجود الحاجة إليهم .

* إنشاء مراكز أو وحدات تعليمية بجامعات المملكة هدفها تطوير المهارات التدريسية وتبادل الخبرات بين الأساتذة ، حيث إن البعض قد يصيبه الملل من التدريس ، وروتينية العمل ، والتعامل مع الطلاب ، مما يجعله يتذمر من عمله ويفكر فى الخروج من الجامعة .

توصيات لبحوث مستقبلية :

* تطبيق هذه الدراسة على بقية جامعات المملكة ، وكذلك على مؤسسات تعليمية أخرى ككليات التقنية ، وكليات الرئاسة العامة لتعليم البنات ، ومعهد الإدارة العامة .

* إجراء دراسة عن أعضاء هيئة التدريس الذين خرجوا من الجامعة نهائيًا أو مؤقتًا ، ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة .

* بحث التكاليف المالية التى تتحملها الجامعات السعودية نتيجة تسرب أعضاء هيئة التدريس خصوصًا إلى القطاع الخاص . كما يوصى بقياس معدلات التسرب لعدد من السنوات فى جامعات أخرى . وفى هذا الصدد ، فإن على الجامعات ووزارة التعليم العالى الاحتفاظ بإحصائيات دقيقة ومنظمة عن هذا الموضوع .

الهوامش

(١) Shcila Rothwell : **Labour Turnover : Its Costs Causes and Control,** Gower Publishing Company England. 1980. p. 41.

(٢) مازن بليلة : **فى محيط الجامعات** ، دار رهام للطباعة والنشر ، ١٤١٧هـ ص (١٠٤) .

(٣) **جريدة عكاظ** ، العدد (١٢٢٣٥) ، الأربعاء ١٥ محرم ١٤١٨هـ ، الموافق ٢١ مايو ١٩٩٧م . ص (٩) .

(٤) جامعة الملك سعود ، إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، قسم السجلات والحاسب الآلى ، فى ١٤١٨/٣/٣٠هـ .

(٥) جامعة الملك سعود ، مرجع سابق .

(٦) جامعة الملك سعود ، مرجع سابق .

(٧) جامعة الملك سعود ، مرجع سابق .

(٨) Oscar G. Stahl : **Public Personnel Administration,** Harper & Row Publisher, New York, 1983, p. 161.

(٩) وليام هـ . موبلى : **تسرب الموظفين : أسبابه ، نتائجه ، السيطرة عليه** ، ترجمة محمد المقطوش ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، الرياض ١٤٠٧هـ ، ص (٤) .

(١٠) Peter Williams : **Planning Teacher Demand and Supply,** International Institute for Educational Planning. Paris, 1979. pp.13-29.

(١١) حسين علوى : "الجامعة كنظام إدارى" ، **مجلة كلية التجارة** ، جامعة الرياض ، الرياض ، العدد (٥) ، ١٩٧٦-١٩٧٧م ، ص ص (١٠٥-١٣٤) .

(١٢) كامل على عمران : "أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصى والاجتماعى فى مجال العمل : دراسة ميدانية مقارنة" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد(٦٦) ، شوال ١٤١٠هـ ، مايو ١٩٩٠م . ص (١٦١) .

(١٣) جامعة الإمارات العربية المتحدة : **توصيات الندوة الإقليمية حول النهوض بأعضاء هيئة التدريس فى جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربى المنعقدة فى الفترة من ٣٠- مارس - ٢ أبريل ١٩٩٣م** ، مدينة العين ، الإمارات العربية المتحدة .

(١٤) وزارة التعليم العالى ، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالى : **إحصاءات التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية** ، العدد الثامن عشر ، ١٤١٦هـ (تم جمع أعداد أعضاء هيئة التدريس فى جامعات المملكة واستخراج النسبة بواسطة الباحث) .

(١٥) عبدالرحمن محمد أبو عمة : **لمحات من حديث الأساتذة** ، مؤسسة اليمامة الصحفية ، الرياض ، ١٤١٧هـ ، ص ص (٦٢-٦٣) .

(١٦) وليام هـ . موبلى ، مرجع سابق ، ص (٢٣) .

(١٧) Oscar Stahl, 1983, op. cit., p. 158.

(١٨) وليام هـ . موبلى ، مرجع سابق ، ص ص (١٩٠-١٩١) .

(١٩) Oscar Stahl, 1983. op. cit., 160.

(٢٠) Oscar Stahl, 1983. op. cit., 160.

(٢١) زهير الصباغ : "التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية : حالة واقعية" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (٣٨) ، شوال ١٤٠٣هـ ، ص (١٥٠) .

(٢٢) J. Lefkowitz, Cited in Richard Mowday et. al., : **Employees-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover,** New York, Academic Press. 1982. pp. 113-114.

(٢٣) William Mobley et. al., : "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", **Psychological Bulletin,** (86), 1979, pp. 493-522.

(٢٤) Sheila Rothwell, 1980: op. cit., p.41.

(٢٥) فضل الله على فضل الله : **نظريات التنظيم الإدارى : دراسة تحليلية نقدية** ، المطبعة العصرية ، دبى ، الطبعة الثالثة ، ١٩٨٨م ، ص (١٠١) .

(٢٦) L. Porter and R.Steers : "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", **Psychological Bulletin,** (80), 1973, pp. 151-176.

(٢٧) حامد أحمد بدر · **السلوك التنظيمى** ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٢م ، ص ص (١٥٩-١٦٠) .

(٢٨) فضل الله على فضل الله ، مرجع سابق ، ص ص (٧٢-٧٣) .

(٢٩) Chris Argyris ورد ذكره فى : على السلمى : **تطور الفكر التنظيمى** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، بدون تاريخ ، ص (١٣٩) .

(٣٠) T. Lyons : "Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal", **Organizational Behavior and Human Performance,** (9), 1971, pp.99-100.

(٣١) Aaron Wildavsky: "On Being a Department Chair", **Political Science & Politics.** XXV, No.2. March 1992, p.84.

(٣٢) كامل على عمران ، مرجع سابق ، ص ص (١٥-١٧) .

(٣٣) Richard Mowday. 1982, op. cit., p.125.

(٣٤) March and Simon, Cited in Mowday,1982, op. cit., p.111.

(٣٥) V. Vroom, Cited in Mowday, 1982, op. cit., p.112.

(٣٦) Stoikov and Raimon, Cited in Mowday, 1982, op. cit., p.113.

(٣٧) Robert Scott : "Partnerships with Business Challenge Traditional collegiate Roles", In Clyde J. Wingfield : **Faculty Responsibility in Contemporary Society,** American Society of State Colleges and Universities, Washington D. C., 1990, pp. 102-103.

(٣٨) Robert Scott, in Clyde J. Wingfield, 1990, op. cit., p. 106.

(٣٩) المؤتمر الأول للوزراء المسؤولين عن التعليم فى الوطن العربى ، **التقرير النهائى** ، الجزائر ١٤-١٩ مايو ١٩٨١م ، ص (٢٣) .

(٤٠) وليام هـ . مويلى ، مرجع سابق ، ص ص (٢٧-٣٥) .

(٤١) J. Price, Cited in Mowday. 1982, op. cit., p. 116.

(٤٢) زهير الصباغ ، مرجع سابق ، ص (١٦٠) .

(٤٣) وليام هـ . مولى ، مرجع سابق ص ص (٣٦-٤٠) .

(٤٤) Forrest al., Citedin Mowday,1982, op. cit., p.116.

(٤٥) Richard Mowday, 1982, op. cit., p.114.

(٤٦) Richard Mowday, 1982, op. cit., p.114.

(٤٧) Richard Mowday, 1982, op. cit., p.114.

(٤٨) وليام هـ . مويلى ، مرجع سابق ، ص (٤٤) .

(٤٩) حسين علوى ، مرجع سابق ، ص ص (١١٨-١١٩) .

(٥٠) حسين علوى ، مرجع سابق ، ص (١١٩) .

(٥١) فرد ب. ميليت : **أستاذ الجامعة** ، ترجمة جابر عبدالحميد جابر ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٦٥م ، ص ص (٢٣٤-٢٣٥) .

(٥٢) عبدالرحمن عدس وعبدالله الكيلانى : **الظروف الملائمة لاستقرار أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات العربية** ، المركز العربى لبحوث التعليم العالى ، دمشق ، ربيع الأول ١٤٠٥هـ ، ديسمبر ١٩٨٤م ، ص (٨٨) .

(٥٣) محمد العطرونى : "الإدارة الجامعية" ، تأليف محمد المهينى ، عرض كتاب ، **المجلة التربوية** ، المجلد (٢) ، العدد (٥) ، رمضان ١٤٠٥هـ يونيو ، ١٩٨٥م ، ص ص (١٣٦-١٣٧) .

(٥٤) Ruth E. Echert and John E. Stecklein ورد ذكره فى : صبحى عبدالحفيظ قاضى :

عضو هيئة التدريس الجامعي : إعداده ، ومسؤولياته ، ومشكلاته ، الطبعة الثانية . مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٤٠٥-١٤٠٦هـ ص (٥٢) .

(٥٥) صبحي عبدالحفيظ قاضي ، مرجع سابق ، ص (٥٣) .

(٥٦) Ladd, Lipset, and palmer, cited in Carl V. Patton : Academia in Transition : **Mid-career Change or Early Retirement,** Abt Books, Cambridge, Massachusetts, 1979, p. 82.

(٥٧) Carl V. Patton, 1979, op. cit., p. 82.

(٥٨) منتظر حمزة حكيم : "الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز ، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : العلوم التربوية** ، العدد (٢) ، ١٤٠٩هـ ، ١٩٨٩م ، ص ص (٩٧-١٣٦) .

(٥٩) حامد أحمد بدر : "الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت" ، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، العدد (٣) ، السنة الحادية عشرة ، ذو القعدة ١٤٠٣هـ ، ص ص (٦١-١٣٦) .

(٦٠) خالد أحمد الشلال : "العلاقة بين الرضا المهني والتقاعد الإرادي المبكر لدى الموظفين الكويتيين" ، **المجلة العربية للعلوم الإنسانية** ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، العدد (٥٦) ، السنة الرابعة عشرة ، صيف ١٩٩٦م ، ص (١١) .

(٦١) محمد فريز منفيخي : "دور البحث العلمي في تنمية المجتمع" ، **السجل العلمي لندوة تفاعل الأجهزة والمؤسسات الحكومية مع متطلبات المرحلة الحالية للتنمية بالمملكة العربية السعودية** ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، في الفترة من ٧ جمادى الأولى ١٤١١هـ إلى ١٠ جمادى الأولى ١٤١١هـ ، ص (٦٠٤) .

(٦٢) سعود محمد النمر وجيرماي بيرهي : "مشكلة الاحتفاظ بالأطباء في وزارة الصحة" ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م (٤) ، العلوم الإدارية ، الرياض ، العدد (١) ، ١٤١٢هـ ، ص ص (٣٣-٥١) .

(٦٣) Kim et, al., ورد ذكره في : ناصر محمد العديلي : **السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن** ، الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤١٦هـ ، ص (٢٠٠) .

(٦٤) دخيل بن عبدالله الدخيل الله : "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية" ، **مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية** ، المجلد (٧) ، العدد (١) ، ١٤١٥هـ ، ١٩٩٥م ، ص ص (٣٣-٧٧) .

(٦٥) عبدالرحمن عدس وعبدالله الكيلاني ، مرجع سابق ، ص (١٥) .

(٦٦) فرد ب. ميليت ، مرجع سابق ، ص (٢٣١) .

(٦٧) جامعة الملك سعود ، مرجع سابق .

المراجع

أولا - المراجع العربية :

١- المؤتمر الأول للوزراء المسؤولين عن التعليم فى الوطن العربى ، **التقرير النهائى** ، الجزائر ١٤-١٩ مايو ١٩٨١م .

٢ - جامعة الإمارات العربية المتحدة : **توصيات الندوة الإقليمية حول النهوض بأعضاء هيئة التدريس فى جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربى** ، المنعقدة فى الفترة من ٣٠ مارس - ٢ أبريل ، ١٩٩٣م بمدينة العين .

٣ - جامعة الملك سعود إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، قسم السجلات والحاسب الآلى ، فى ١٤١٨/٣/٣٠هـ .

٤- **جريدة عكاظ** ، العدد (١١٢٣٥) ، الأربعاء ١٥ محرم ١٤١٨هـ ، الموافق ٢١ مايو ١٩٩٧م .

٥- حامد أحمد بدر : الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت : دراسة علمية تطبيقية" . **مجلة العلوم الاجتماعية** . الكويت ، جامعة الكويت ، ع (٣) ، السنة الحادية عشرة ، ١٩٨٣م .

٦- حامد أحمد بدر : **السلوك التنظيمى** ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٢م .

٧- حسين علوى : "الجامعة كنظام إدارى" ، **مجلة كلية التجارة** ، جامعة الرياض . (حاليًا ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الإدارية) . ع (٥) ١٩٧٦-١٩٧٧م .

٨ - خالد أحمد الشلال : "العلاقة بين الرضا المهنى والتقاعد الإرادى المبكر لدى الموظفين الكويتيين" . **المجلة العربية للعلوم الإنسانية** . ع (٥٦) ، السنة الرابعة عشرة ، صيف ، ١٩٩٦م .

٩- دخيل بن عبدالله الدخيل الله : "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية" ، **مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية** ، المجلد (٧) ، العدد (١) ، ١٤١٥هـ ، ١٩٩٥م .

١٠- زهير الصباغ : "التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية" ، **الإدارة العامة** . العدد ٣٨ ، شوال ، ١٤٠٣هـ .

١١- سعود النمر و جيرماى بيرهى : "مشكلة الاحتفاظ بالأطباء فى وزارة الصحة" ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م (٤) ، العلوم الإدارية (١) ، ١٤١٢هـ .

١٢- صبحى عبدالحفيظ قاضى : **عضو هيئة التدريس الجامعى ؛ إعداده ، ومسؤولياته ، ومشكلاته** ، الطبعة الثانية . مكة المكرمة : جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٤٠٥-١٤٠٦هـ .

١٣- عبدالرحمن عدس وعبدالله الكيلاني : **الظروف الملائمة لاستقرار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية** . المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، دمشق : المركز العربي لبحوث التعليم العالي ، ١٤٠٥هـ .

١٤- عبدالرحمن محمد أبو عمة : **لمحات من حديث الأساتذة** ، مؤسسة اليمامة الصحفية ، الرياض ، ١٤١٧هـ .

١٥- علي السلمي : **تطور الفكر التنظيمي** . دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع . (بدون تاريخ) .

١٦- كامل علي عمران : "أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل : دراسة ميدانية مقارنة" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (٦٦) ، شوال ١٤١٠هـ ، مايو ١٩٩٠م .

١٧- فرد ب. ميليت : **أستاذ الجامعة** ، ترجمة جابر عبدالحميد جابر ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٦٥م .

١٨- فضل الله علي فضل الله : **نظريات التنظيم الإداري ؛ دراسة تحليلية نقدية** ، المطبعة العصرية ، دبي ، الطبعة الثالثة ، ١٩٨٨م .

١٩- مازن بليلة : **في محيط الجامعات** . دار رهام للطباعة والنشر ، ١٤١٧هـ .

٢٠- محمد العطروني : "الإدارة الجامعية" ، تأليف محمد المهيني ، عرض كتاب ، **المجلة التربوية** ، المجلد (٢) ، العدد (٥) ، رمضان ١٤٠٥هـ يونيو ، ١٩٨٥م .

٢١- محمد فريز منفيخي : "دور البحث العلمي في تنمية المجتمع" ، **السجل العلمي لندوة تفاعل الأجهزة والمؤسسات الحكومية مع متطلبات المرحلة الحالية للتنمية بالمملكة العربية السعودية** ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، في الفترة من ٧ جمادى الأولى ١٤١١هـ إلى ١٠ جمادى الأولى ١٤١١هـ .

٢٢- منتظر حمزة حكيم : "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز . **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز** : العلوم التربوية ، م (٢) ، ١٤٠٩هـ .

٢٣- ناصر العديلي : **السلوك الإنساني والتنظيمي ؛ منظور كلي مقارن** . الرياض : معهد الإدارة العامة . ١٤١٦هـ .

٢٤- وزارة التعليم العالي ، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالي : **إحصاءات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية** ، العدد الثامن عشر ، ١٤١٦هـ (تم حساب أعداد أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة بواسطة الباحث) .

٢٥- وليام هـ . مولي : **تسرب الموظفين ؛ أسبابه ، نتائجه ، السيطرة عليه** . ترجمة محمد القطوش . الرياض : معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث ، ١٤٠٧هـ .

ثانيًا – المراجع الأجنبية :

1- L. Porter and R. Steers : "Organizational Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, **Psychological Bulletin,** (80), 1973 .

2- Lyons T. : "Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal", **Organizational Behavior and Human Performance,** (9), 1971 .

3- Mobley W. et. al., : "Review and Conceptual Analysis of the Employee turnover Process", **Psychological Bullitein.** (86), 1979 .

4 - Mowday R. et. al., : **Employees -Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover,** New York, Academic Press, 1982.

5- Patton Carl V., : **Academia in Transition : Mid-Career Change or Early Retirement,** Cambridge, Massachusetts, Abt Associates Inc., 1979.

6- Rothwell S. : **Labour Turnover : Its costs Causes and Contorl,** Gower Publishing Company, England (1980).

7- Scott Robert. : "Partnerships with Business Challenge Traditional Collegiaate Roles", In Clyde J. Wingfield (Ed.), **Faculty Responsibility in Contemporary Society,** Washington D. C., American Association of State Colleges and Universities, (1992).

8- Stahl Oscar : **Public Personnel Administration,** Harper & Row Publisher, New York, 1983.

9- Wildavsky A. : "On Being a Department Chair", **Political Science & Politics.** XXV, No. 2, March, 1992 .

10- Williams Peter : **Planning Teacher Demand and Supply,** International Institute for Educational Planning Paris, (1979).

ملحق رقم (١) : أداة البحث

سعادة عضو هيئة التدريس 				المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة ما هى إلا محاولة لفهم اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول انتقالهم من الجامعة بصفة دائمة أو مؤقتة (إعارة) ومعرفة أهم العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم . أمل من سعادتكم تخصيص جزء من وقتك للإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ومن ثم إعادتها مشكوراً لسكرتارية القسم الذى تعمل فيه خلال أسبوع من تاريخه . حسب الاختبار الأولى ، ستستغرق الإجابة عن الأسئلة ما يقارب (١٥) دقيقة من وقتك . أشكر سعادتكم على حسن تعاونكم .

الباحث

الجزء الأول

١ - الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

٢ - العمر

٣ - الحالة الاجتماعية : ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق

٤ - عدد الأطفال : ☐

٥ - مرتبتك العلمية: ☐ أ. مساعد ☐ أ. مشارك ☐ أستاذ

٦ - التخصص العام (القسم) : ☐

٧ - الكلية التى تعمل بها : ☐

٨ - مُرتبك الحالى : ☐ ريال سعودى

٩ - عدد سنوات العمل بالجامعة كعضو هيئة تدريس : ☐

١٠- متوسط عدد الساعات التدريسية السنوية : ☐

١١- عدد الندوات والمؤتمرات التى حضرتها كعضو هيئة تدريس : ☐

١٢- عدد الأبحاث التى نشرتها كعضو هيئة تدريس : ☐

١٣- عدد الكتب التى ألفتها أو ترجمتها كعضو هيئة تدريس : ☐

١٤- عدد الدورات التى قدمتها كخدمة مجتمع بأجر أو بدون أجر : ☐

١٥- هل شاركت بالكتابة فى الصحف أو المجلات المحلية منذ بداية عملك بالجامعة سواء فيما يتعلق بتخصصك أو كتابات عامة ؟ ☐ نعم ☐ لا

١٦- هل لديك مصدر دخل آخر لا يتعلق بمعرفتك / أو خبرتك الأكاديمية ؟ (مثلاً : عقار ، أسهم ، ... إلخ) . ☐ نعم ☐ لا

١٧- إذا كنت قد حصلت على شهادتك العليا من خارج المملكة ، هل تم ابتعاثك من قبل جامعة الملك سعود ؟ ☐ نعم ☐ لا

١٨- هل سبق أن أُعرت إلى جهة خارج الجامعة ؟ ☐ نعم ☐ لا

١٩- هل سبق أن عملت كمستشار غير متفرغ لجهة خارج الجامعة ؟ ☐ نعم ☐ لا

٢٠- هل سبق أن نُدبت إلى جهة خارج الجامعة ؟ ☐ نعم ☐ لا

الجزء الثانى

١ - هل تفكر فى أن تعمل عن طريق الإعارة لدى جهة خارج الجامعة ؟

☐ نعم ☐ لا ☐ ليس لدى رأى

٢ - خلال الخمس سنوات القادمة ، هل تفكر فى الخروج من الجامعة نهائيًا (قبل سن التقاعد النظامى) ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ ليس لدى رأى

٣ - إذا كانت الإجابة عن السؤالين السابقين بلا ، الرجاء ذكر الأسباب :

....

....

....

....

....

- إذا أجبت عن سؤال رقم (١) أو سؤال رقم (٢) من هذا الجزء بنعم ، الرجاء الإجابة عن الأسئلة ذات الأرقام (٤) و (٥) و (٦) ثم مواصلة الإجابة عن الجزء الثالث من الاستبانة .

٤ - أى القطاعين تُفضل ؟ ☐ القطاع العام ☐ القطاع الخاص ☐ سيان

٥ - إذا كنت تفضل القطاع العام أو القطاع الخاص ، فما أسباب اختيارك لهذا القطاع ؟

....

....

....

....

....

٦ - فيما يلى بعض العوامل التى يتوقع أن لها أثراً على اتجاهك للعمل خارج الجامعة ، سواء بصفة دائمة أو مؤقتة (إعارة) . الرجاء قراءة كل عامل ثم الإشارة فى المربع الذى يمثل إجابتك .

العوامل	له أثر كبير جداً	له أثر كبيــر	له أثر متوسط	له أثر ضعيف	له أثر ضعيف جداً	ليس له أثـــر
عدم الرغبة في التدريس .						
العمل الأكاديمى عمل روتينى ممل .						
صعوبة نظام الترقية .						
قلة التعويض المادى مقارنة بالجهد الذى يبذله عضو هيئة التدريس .						
صعوبة إجراء البحوث عن المشاكل التى ترغب فى دراستها .						
نظرة المجتمع السلبية للأستاذ الجامعى .						
صعوبة حضور الندوات والمؤتمرات .						
عدم وجود سكن مناسب لأستاذ الجامعة .						
كثرة العبء التدريسى .						
كثرة اللجان والاجتماعات .						
الشعور بأننى لن أستطيع أن أقدم للجامعة أكثر مما أعطيت .						
إفساح المجال لغيرى ممن قد يكونون أكثر عطاء منى .						
قربى من سن التقاعد .						
بُعد الجامعة عن المدينة التى أحبذ الإقامة فيها .						
عدم الارتياح مع أعضاء هيئة التدريس فى القسم الذى أعمل فيه .						

العوامل	له أثر كبير جداً	له أثر كبيــر	له أثر متوسط	له أثر ضعيف	له أثر ضعيف جداً	ليس له أثـــر
أسباب صحية تعوق مواصلة العمل الأكاديمى .						
جدول المحاضرات يتعارض مع ارتباطاتى الشخصية والاجتماعية خارج الجامعة .						
لم يكن العمل الأكاديمى ممتعًا حسب توقعاتى قبل وأثناء دراستى العليا .						
تلاشى الرغبة فى إجراء البحوث والدراسات .						
قلة العلاوة السنوية فى المرتب .						
معرفتى وقدراتى البحثية لم تستغل استغلالاً جيداً من قبل الجامعة .						
عدم تقدير أدائى التدريسى والبحثى من قبل الجامعة .						
عدم تكافؤ الفرص لتولى منصب إدارى فى الجامعة .						
اضمحلال الحماس للعمل الأكاديمى بشكل عام .						
صقل معرفتى الأكاديمية بالخبرة العملية .						
العمل كعضو هيئة تدريس لا يتوافق مع تطلعاتى وتوقعاتى المهنية .						

أسباب أخرى :

....

....

....

....

....

الجزء الثالث

١ - ما مدى رضاك عن أدائك التدريسي ؟

☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐ غير راضٍ جداً

٢ - ما مدى رضاك عن إنتاجك البحثي ؟

☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ . ☐ غير راضٍ ☐ غير راضٍ جداً

٣ - بصفة عامة ، ما مدى رضاك عن عملك كعضو هيئة تدريس في الجامعة ؟

☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐ غير راضٍ جداً

- إذا كان لديك تعليقات أو آراء تعتقد بأنها ستخدم هذه الدراسة ، الرجاء ذكرها أدناه :

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

شكرًا لتجاوبكم ،،

● الإدارة العـــــــامـــة
● المجلد الثـامن والثـلاثـون
● العـــــــــدد الأول
● محـــــــرم ١٤١٩ هـ
● مـــــــايـو ١٩٩٨م

استخدام نظم مساندة القرارات في المنشآت الصناعية السعودية

د. عبدالله بن جلوى الشدادى *
د. ناديا حبيب أيوب **

مقدمة :

إن ازدياد الحاجة لجمع البيانات ومعالجتها واستخدام المعلومات بفعالية يعتبر المتطلب الأساسى لنجاح المنشآت فى عصرنا الحالى الذى يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة والمتلاحقة ، والذى يفرض على معظم منشآت الأعمال أن تقوم باستخدام المعلومات على مدار الساعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفها الإدارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وكذلك القرارات الوظيفية العديدة التى تعكس محور نشاطها ومهامها الأساسية ، لذلك أصبحت المعلومات أحد الموارد الهامة فى إدارة الأنشطة فى منشآت الأعمال المعاصرة ، وأصبحت طرق معالجتها وتيسير الحصول عليها وتحقيق درجة استخدامها للوصول إلى القرارات المناسبة من المجالات التى تحظى باهتمام متزايد وتطورات متسارعة .

وتعد المعلومات مادة القرار الإدارى ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيمها وتأمينها وتخزينها وإتاحتها إلى المراكز التى تحتاج إليها على جميع المستويات والنشاطات . وقد أدى استخدام الحاسب الآلى إلى ترسيخ دعائم ثورة المعلومات وظهور نظم معالجة البيانات والنظم المعلوماتية التى أعطت لهذه الثورة الصفة العلمية التطبيقية فى مجال صناعة المعلومات وتوزيعها واستخدامها لتغطى احتياجات الإدارة والبيئة بما فيها من نشاطات اجتماعية واقتصادية وسياسية .

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة الملك سعود – كلية العلوم الإدارية – قسم إدارة الأعمال – الرياض .
** أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة الملك سعود – كلية العلوم الإدارية – قسم إدارة الأعمال – الرياض .

ويساهم الحاسب الآلى فى دعم متخذ القرار من خلال استخدام نظم المعلومات الإدارية ونظم مساندة القرار للمساعدة فى إيجاد الحل الملائم للمشكلات التى تتطلب معالجتها الاستخدام المكثف للنماذج الإحصائية والرياضية والمحاسبية والتخطيطية ، والتحليل المتعمق لأبعادها وجوانبها والعوامل المؤثرة فيها . حيث يعمل كأداة لتخزين المعلومات وتنظيمها فى قاعدة البيانات ، والتعامل مع النماذج المختلفة المتاحة لتحليلها وتقديم نتائج هذا التحليل من خلال نظام معلومات تفاعلى يبين النتائج المتوقع الحصول عليها عند اختيار بديل معين أو عند اتخاذ القرار فى اتجاه معين . ثم يعمل متخذ القرار بالاستناد إلى تلك النتائج التى قدمها الحاسب بالإضافة إلى أحكامه الشخصية على الوصول إلى القرار المناسب .

إن التطور الكبير الذى حدث فى الحاسبات الشخصية الذى أدى إلى انخفاض تكلفتها وصغر حجمها وارتفاع إمكاناتها ، بالإضافة إلى التطورات الجارية فى مجال شبكات الاتصالات التى ساعدت على توسع تطبيقاتها فى الكثير من المنشآت ، وسهلت إمكانية وصولها إلى القواعد البيانات المنتشرة فى مراكز عديدة ومتباعدة ، كما ساعدت على زيادة استخدامها فى تحليل المشكلات ، والمساهمة فى اتخاذ القرارات باستخدام نظم دعم القرارات بتصنيفاتها المختلفة . ويتوقع أن ترتفع أهمية استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ العديد من القرارات التى تغطى مجالات عمل المنشأة المختلفة كلما انخفضت أسعار المكونات المادية ومكونات البرامج لتلك الحاسبات وكلما ازداد اهتمام الإدارة وقناعتها بهذا الاستخدام . إذ يرى Turban أنه على الرغم من هذه التطورات التقنية المتتالية فإن العديد من المديرين قد لا يستخدمون الحاسبات الآلية ، أو قد يستخدمونها بشكل رئيسى للحصول على الدعم فى اتخاذ القرارات الروتينية البسيطة .[1]

لذلك فالتساؤل الممكن طرحه هنا هو : ما مدى مساهمة التطورات التقنية التى تم تصميمها وتقديمها فى السنوات الأخيرة فى تغيير هذا الموضوع القائم وتوجيهه نحو استخدام الحاسبات الآلية ونماذج اتخاذ القرارات المطورة فى اتخاذ القرارات الإدارية ، مثل استخدام نظم مساندة القرارات (DSS) ، ونظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) ، ونظم معلومات الإدارة العليا (EIS) ، ونظم الخبراء (ES) ، ونظم الذكاء الاصطناعى ، والشبكات العصبية (ANN) ؟

تشير العديد من أدبيات نظم مساندة القرارات [٢] ، [٣] ، [٤] ، [٥] ، إلى أن هذه النظم موجهة بشكل رئيسى لدعم الإدارة فى اتخاذ القرارات الإدارية شبه المرتبة وغير المرتبة فى جميع المستويات الإدارية وجميع النشاطات الوظيفية فى المنشأة ، كما أنها مصممة لتزيد من فاعلية القرارات الإدارية بشكل رئيسى ومن كفاءتها أيضاً ، مما يثير التساؤل حول ما إذا كان التطبيق الفعلى لهذه النظم يقع فى حدود هذا الإطار من الاستخدام أم لا .

ونظراً لأهمية الدور المتنامى لنظم مساندة القرارات واستخدامها فى دعم القدرات التحليلية لمتخذ القرار ، فإن هذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على مدى وجود الدور المتنامى وتلك الاستخدامات لنظم المعلومات الإدارية ونظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية ، ومدى الاعتماد على نظم مساندة القرارات فى دعم القرارات الإدارية وشبه المرتبة وغير المرتبة ، كذلك دعم القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية ، أو القرارات الوظيفية الأساسية فى المنشآت الصناعية السعودية والتى يتمثل أهمها فى وظيفة التصنيع والتمويل والتسويق والأفراد . كذلك تحاول هذه الدراسة التعرف على أثر استخدام نظم مساندة القرارات فى زيادة فاعلية القرار المتخذ وكفاءته ، وبهذا فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن التساؤلات التالية :

١ - ما هى أنواع نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلى Computer Based Information Systems (CBIS) السائدة الاستخدام فى المنشآت الصناعية السعودية ؟

٢ - هل يتم استخدام نظم مساندة القرارات لدعم الإدارة فى اتخاذ القرارات غير المرتبة أم شبه المرتبة أم المرتبة ؟

٣ - هل تميل الإدارة عند استخدام نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية إلى الاستفادة من هذا الدعم بصورة متقاربة عند اتخاذها القرارات على مستوى التخطيط الإستراتيجى (الإدارة العليا) ، أم التخطيط التكتيكى (الإدارة الوسطى) ، أم على مستوى الرقابة التشغيلية (الإدارة التشغيلية) ؟

٤ - ما هى درجة استخدام الإدارة لنظم مساندة القرارات عند التعامل مع القرارات الوظيفية الخاصة بالتمويل والتصنيع والتسويق والأفراد ؟

٥ - ما هو أثر استخدام نظم مساندة القرارات على فاعلية القرارات التى تتخذها الإدارة بمساعدة تلك النظم ؟

٦ - ما هو أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة القرارات التى تتخذها الإدارة بمساعدة تلك النظم ؟

أهمية الدراسة :

يندر وجود الكتب والبحوث المنشورة باللغة العربية المتعلقة بنظم مساندة القرارات ، إذ قدمت هالة الخولى (١٩٩٠م) بحثًا ركزت فيه على الإطار النظرى لاستخدام نظم مساندة القرارات فى المراجعة .

كذلك قدم غراب (١٩٩٤م) بحثًا يدرس فيه العوامل التى تؤثر فى اختلاف مديرى الإدارة العليا فى استخدام نظم مساندة القرارات .

كما قدم غراب وحجازى (١٩٩٥م) بحثًا ألقيا فيه الضوء على ماهية نظم مساندة القرارات وبالتحديد العلاقة بين خصائص مستخدم نظم مساندة القرارات وكفاءة وفاعلية هذه النظم ، ولهذا تأتى أهمية هذه الدراسة للأسباب التالية :

١ - ندرة البحوث والدراسات التى أجريت فى هذا المجال باللغة العربية .

٢ - تقديم هذا البحث لدراسة شاملة ومتكاملة لعناصر مساندة القرارات ، ومدى تطبيق هذه النظم فى الواقع العملى .

٣ - يعتبر هذا البحث الأول من نوعه فى المملكة العربية السعودية .

أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

١ - التعرف على مفهوم نظم مساندة القرارات تبعًا لوجهات النظر المتعددة فى هذا المجال .

٢ – التعرف على مفهوم نظم دعم القرارات الأخرى ونظم المعلومات الإدارية .

٣ – معرفة مدى استخدام نظم مساندة القرارات فى بيئة الأعمال السعودية .

٤ – التعرف على طبيعة العلاقة التى تربط بين هيكل القرارات ونوعها (القرارات الوظيفية) ، والمستوى الإدارى لتلك القرارات ، وبين مستوى استخدام نظم مساندة القرارات .

٥ – دراسة أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة .

المراجعة النظرية لمفاهيم الدراسة :

لقد مضى على استخدام الحاسب الآلى كأداة لدعم الإدارة فى اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أكثر من ثلاثة عقود ، وقد مر هذا الاستخدام بمراحل من التطورات الإجرائية والتقنية والبرامج والاتصالات عملت على توطيد هذا الاستخدام وتأكيد أبعاده المختلفة ، وهذه التطورات فى نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلى يمكن تعدادها فى التالى [٦] :

– نظم تشغيل البيانات Transaction Processing Systems (TPS)

– نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (MIS)

– نظم آلية المكاتب Office Automation Systems (OAS)

– نظم مساندة القرارات Decision Support Systems (DSS)

– نظم مساندة القرارات الجماعية Group Decision Support Systems (GDSS)

– نظم الخبراء Expert Systems (ES)

– نظم مساندة الإدارة العليا Executive Support Systems (ESS)

– نظم الاتصالات العصبية الاصطناعية Artificial Neural Networks (ANN)

ظهرت نظم تشغيل البيانات فى الخمسينيات ، وتلاها ظهور نظم المعلومات الإدارية فى الستينيات ، ثم تطورت نظم آلية المكاتب فى السبعينيات ، وكانت نظم مساندة

القرارات ناتج التطورات التى حدثت فى السبعينيات والثمانينيات . أما التطبيقات التجارية لنظم الخبراء ونظم مساندة الإدارة العليا فقد بدأت فى الظهور فى الثمانينيات ، تلاها فى ذلك استخدام نظم مساندة القرارات الجماعية ونظم الاتصالات العصبية الاصطناعية فى التسعينيات بالإضافة إلى نظم المعلومات الشاملة التى تكون مهمتها إنتاج المعلومات المطلوبة لجميع المواقف .

ويعتبر هذا المفهوم حديثًا نسبيًا حيث نتج عن تفاعل عوامل العرض والطلب للمعلومات فى المنشآت الاقتصادية [٧] :

وتتميز هذه النظم بمجموعة من الصفات التى تربط بينها وبين خصائصها التالية :

- يمكن النظر إلى هذه النظم على أنها تمثل فئات فريدة من تقنية المعلومات .
- ترتبط هذه النظم مع بعضها وكل منها يدعم جوانب معينة فى اتخاذ القرارات الإدارية .
- يساعد التطوير المستمر وإيجاد أدوات جديدة لدعم القرارات على توسيع دور نظم تقنية المعلومات فى تحسين القيام بالعملية الإدارية فى المنشآت المختلفة .
- بالإضافة إلى عملية التنسيق والربط بين أدوات دعم القرارات السابقة لا تزال فى مرحلة التطوير .

كما أن التفاعل بين هذه النظم يتضح من خلال البعد التقنى المتمثل فى تطوير المكونات المادية ، والبرامج ، والعمليات ، ومن خلال البعد التطبيقى المتمثل فى استخدامها فى التطبيقات الإدارية المختلفة ، سواء فى مجال إدارة الموارد البشرية ، أو الإنتاج ، أو الرقابة على المخزون ، وغيرها من التطبيقات الإدارية فى المنشآت .

وتعتبر نظم مساندة القرارات أحد النظم المعلوماتية التى تعتمد على الكمبيوتر وتستخدم لمساعدة ومساندة المدير فى اتخاذ القرارات ، من حيث التعمق فى التحليل ، والارتباط بمتغيرات المستقل غير الواضحة [٨] . بدأ استخدام نظم مساندة القرارات فى بداية السبعينيات فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث كان يتم الخلط فى ذلك الوقت بين مفهوم هذه النظم ونظم المعلومات الإدارية (MIS) وبحوث العمليات

Operations Research (OR) [٩] ، [١٠] . ولكن هذا المفهوم قد تطور فى وقتنا الحاضر وتبلورت أبعاده وتأكد استخدامه فى الكثير من منشآت الأعمال ، وظهرت العديد من الدراسات والكتب التى تناولت مفهوم هذه النظم وتطبيقاتها وبينت الزوايا والمحاور الأساسية لها ، مثل Turban, (1995), Bidgoli, (1989) . بالإضافة إلى Sprague Watson (1993) وغيرهم .

لقد واجه مفهوم نظم مساندة القرارات (DSS) فى بداية نشأته مشكلة تتعلق بتعريفه وتحديده ضمن النظم المعلوماتية الأخرى ، لذلك حاول العديد من الكتاب فى هذا الحقل التركيز على خصائص هذا النظام بدلاً من التوجه إلى وضع تعريف محدد ودقيق له [١١] . وتحاول هذه الدراسة التعرض إلى بعض وجهات النظر المتعلقة بتحديد ماهية نظم مساندة القرارات وأبعادها ، والخصائص المميزة لها عن غيرها من النظم المعلوماتية الأخرى .

لقد عرف Alter [١٢] نظم مساندة القرارات بأنها تلك النظم المصممة للمساعدة فى اتخاذ القرارات وتطبيقها ، بينما أعطى Jaffe [١٣] تعريفًا أكثر شمولية ، حيث بين أن نظم مساندة القرارات هى عبارة عن نظم متفاعلة تعتمد على الحاسب الآلى وتقدم بيانات ونماذج تحليلية لمساعدة صانعى القرار ورفع ثقتهم فى مواجهة الحلول الممكنة للمشاكل غير المرتبة الموجودة فى المستويات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية . وبالإضافة إلى هذين التعريفين السابقين هناك العديد من التعريفات التى تركز على الخصائص الأساسية لنظم مساندة القرارات التى يمكن التعبير عنها فى التالى :

تعريف Scott Morton [١٤] :

نظم مساندة القرارات هى النظم المتفاعلة التى تعتمد على الحاسب الآلى وتساعد صانعى القرار على استخدام البيانات والنماذج لحل مشكلة غير مرتبة .

تعريف Keen & Scott Morton [١٥] :

نظم مساندة القرارات هى نظم تجمع بين الإمكانيات الذهنية للأفراد وإمكانيات الحاسب لرفع جودة القرارات . كما أنها تعتبر من النظم التى تعتمد على الحاسب لمساندة صانعى القرارات الإدارية الذين يتعاملون مع المشاكل شبه المرتبة .

تعريف Bidgoli [١٦] :

نظم مساندة القرارات هى نظم معلومات معتمدة على الحاسب ، تتكون من نظم برامج وأفراد ، ومصممة لتساعد أى متخذ للقرار فى أى مستوى ، لكن التركيز يعتمد على المهام شبه المرتبة وغير المرتبة .

تعريف Lee & Eom [١٧] :

نظم مساندة القرارات هى مجموعة متكاملة من أدوات الحاسب التى تسمح لصانعى القرار بالتخاطب المباشر لاسترجاع المعلومات التى تفيد فى صنع القرارات غير التركيبية وشبه التركيبية .

تعريف الشدادى [١٨] :

نظم مساندة القرارات هى نظم تعتمد على الحاسب (نظم برامج ومكونات) ، وتستخدم بواسطة المستويات الإدارية المتعمددة لرفع فاعلية القرارات شبه المرتبة وغير المرتبة فقط . وذلك من خلال استخدام النماذج وقواعد البيانات المتوفرة .

إن التعاريف السابقة تمكن من استخلاص العديد من الخصائص التى تتميز بها نظم مساندة القرارات عن النظم المعلوماتية الأخرى والتى يمكن تلخيصها فى التالى :

١ – نظم مساندة القرارات نظم متفاعلة Interactive .

٢ – نظم مساندة القرارات تساعد صانعى القرارات فى جميع المستويات الإدارية وتدعمهم .

٣ – نظم مساندة القرارات تستخدم البيانات والنماذج لحل المشاكل غير المرتبة أو شبه المرتبة .

٤ – نظم مساندة القرارات تحتاج إلى حاسب آلى يتكون من مكونات ونظم برامج .

٥ - نظم مساندة القرارات تهدف إلى رفع فاعلية القرارات المتخذة Effectiveness أكثر من الكفاءة Efficiency .

ورغم أن الغرض والهدف الأساسى الذى يمكن استنتاجه من التعاريف والخصائص السابقة لاستخدام نظم مساندة القرارات هو مساعدة صانعى القرارات الذين يتعاملون مع مشاكل غير مرتبة أو شبه مرتبة ، إلا أن بعض الدراسات قد بينت أن هذا ليس صحيحًا فى معظم الأحوال ، وأن ما يتم تطبيقه فى الحياة العملية هو استخدام نظم مساندة القرارات لمساندة صانعى القرار الذين يتعاملون مع مشاكل مرتبة جدًا أو متوسطة الترتيب [١٩] .

وقد أعطى Silver [٢٠] تعريفًا أكثر شمولية واتساعًا لمفهوم نظم مساندة القرارات حيث أشار إلى أن DSS «هى عبارة عن نظم المعلومات المبنية على الحاسب التى تؤثر أو التى صممت لتؤثر على كيفية اتخاذ القرارات من قبل الأفراد» . حيث اعتبر أن DSS هى عبارة عن مظلة شاملة لجميع نظم مساندة القرارات المبنية على الحاسب ، وبين أنها لا بد أن تتضمن البيانات والنماذج ، ونظم إعداد التقارير ، وحزم البرامج الرياضية ، ونظم مساندة الإدارة العليا ، ونظم مساندة القرارات الجماعية ونظم معالجة الأفكار .

أما Turban [٢١] . فقد رأى من الأفضل استخدام مفهوم دعم الإدارة Management Support Systems (MSS) للتعبير عن الاستخدام الواسع والمظلة الشاملة لنظم مساندة القرارات التى تصف أى نوع من أنواع نظم المساندة السابقة . وقدم تعريفًا عمليًا أكثر تحديدًا لنظم مساندة القرارات حيث بين أن DSS هى «نظم مبنية على الحاسب الآلى متفاعلة مرنة قابلة للتعديل ، تستخدم قواعد ونماذج اتخاذ القرارات بالإضافة إلى قواعد النماذج وقواعد البيانات الشاملة ، وتزيد من بصيرة متخذ القرار فى الوصول إلى قرارات محددة ، قابلة للتطبيق ، لحل المشكلات الإدارية التى لا يمكن إخضاعها لنماذج الحل الأمثل فقط الموجودة فى علم الإدارة . وبالتالى فإن DSS تدعم القرارات المعقدة وتزيد من كفاءتها» . [٢٢]

وسوف يتم اعتماد تعريف محدد لنظم مساندة القرارات فى هذه الدراسة دون الأخذ بالمفهوم الواسع له حيث يمكن الإشارة إلى أن هذا النظام يمثل نظم المعلومات

المعتمدة على الحاسب التى تستخدم سلسلة من البرامج المعدة لمساعدة صانعى القرارات بالنسبة للمهام غير المرتبة وشبه المرتبة فى جميع المستويات الإدارية وفى آى وظيفة من وظائف المنشأة الصناعية .

أما النظم الأخرى لمساندة القرارات فيمكن تعريفها وفق التالى :

- **نظم المعلومات الإدارية (MIS)** : «هى عبارة عن تجميع للأفراد ونظم المكونات ونظم البرامج وشبكات الاتصالات ومصادر البيانات التى تقوم بجمع وتحويل وتوزيع المعلومات فى المنظمة» (٢٣) . وتمثل هذه النظم المحاولة الأولى التى قدمها المتخصصون فى نظم المعلومات لبناء نظام معلومات يعتمد على الحاسب الآلى يستطيع تزويد المديرين بمعلومات مستمرة تساعدهم فى حل المشكلات نتيجة القصور فى تطبيق نظم معالجة البيانات وعدم قدرتها على تلبية احتياجات المديرين من المعلومات المتخصصة (٢٤) ، لذلك فإن هذه النظم توفر المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الروتينية والمبرمجة من خلال ما تقدمه من تقارير دورية . كما يمكن أن تساعد فى اتخاذ القرارات غير المبرمجة من خلال تقديمها للتقارير الخاصة (٢٥) .

- **نظم مساندة القرارات الجماعية (GDSS)** : هى «نظم تفاعلية مبنية على الحاسب الآلى تستخدم لتسهيل إيجاد الحلول للمشكلات غير المرتبة من قبل مجموعة من متخذى القرارات الذين يعملون معًا كمجموعة واحدة» (٢٦) ، حيث تقوم هذه النظم بدعم اتخاذ القرارات من قبل المجموعات التى تتفاعل مع بعضها فى أى مكان أو أى زمان ، سواء كانوا مجتمعين معًا ويتصلون بشكل متزامن أو موجودين فى مناطق جغرافية متباعدة ويتصلون بشكل غير متزامن .

- **نظم مساندة الإدارة العليا (ESS)** : هى عبارة عن «الاستخدام الروتينى للنظم المبنية على الحاسب الآلى والتى تتم على الأغلب بالاستخدام المباشر للنهاية الطرفية أو الحاسب الشخصى لإجراء أى تطبيقات فى المنشأة ، ويكون المستخدم إما المدير التنفيذى الأعلى أو أى فرد من أفراد الإدارة العليا الذى يرفع التقارير

للمدير التنفيذى ، ويمكن تطبيق استخدام هذه النظم على مستوى المنشأة أو مستوى وحدات الأعمال» [٢٧] .

كما عرفها Bird (٢٨) بأنها «عبارة عن نظم دعم شامل للإدارة العليا تتجاوز قدرات نظام معلومات الإدارة العليا فى أنها تشمل الاتصالات وآلية المكاتب والدعم الذى يقدم فى التحليل والذكاء» .

- **نظم الخبراء (ES)** : هى «تلك النظم المبنية على الحاسب الآلى التى تستطيع القيام بمهام حل المشكلات على مستوى الخبراء فى هذا المجال ، فهى تقدم دعماً للإدارى يماثل ما يستطيع الإنسان الخبير القيام به» [٢٩] .
- **نظم الاتصالات العصبية الاصطناعية (ANN)** : هى «تلك النظم التى تعتمد التقنية التى تستخدم طريقة تمييز الأشكال للتعامل بنجاح مع بعض التطبيقات فى منشآت الأعمال» [٣٠] .

خصائص نظم مساندة القرارات :

لقد عمد العديد من الكتاب والباحثين فى مجال نظم مساندة القرارات إلى عرض بعض الخصائص التى تميز هذه النظم عن النظم المعلوماتية السابقة ، بعض هذه الخصائص يمكن الإشارة إليها فيما يلى : [٣١]

١ – مساعدة المديرين عند اتخاذ القرارات فى المهام شبه المرتبة .

٢ – مساعدة المديرين بدلاً من الإحلال مكانهم .

٣ – رفع الفاعلية فى صنع القرار أكثر من كفاءة القرار .

كذلك فقد اقترح Sprague [٣٢] الخصائص التالية المميزة لنظم مساندة القرارات DSS :

١ – اتجاه الـ DSS نحو المهمات غير المرتبة .

٢ – اتجاه الـ DSS إلى الجمع بين استخدام النماذج والطرق التحليلية مع وظائف الاسترجاع والاتصال بالبيانات التقليدية .

٣ – التركيز على المميزات التى تؤدى إلى سهولة استخدام الأفراد للكمبيوتر حتى وإن لم يكن لديهم خلفية معينة عن الحاسب وذلك عن طريق الأسلوب التفاعلى Inter-active فى استخدام الحاسب .

٤ – التركيز على المرونة والتكيف لقبول التغيير فى البيئة واتجاه صناعة القرار بالنسبة للمستخدم .

ومع أن هناك تزايداً فى عدد الخصائص التى تتميز بها نظم مساندة القرارات عن نظم المعلومات الأخرى إلا أن هناك بعض المحددات التى تقلل من إمكانية الاستفادة من قدرات هذه النظم ، كما أن هناك بعض التوجيهات التى ترشد المستخدم إلى المجالات والظروف التى يستطيع من خلالها تحقيق الفائدة القصوى من استخدام هذه النظم ، ويمكن التعبير عن هذه الظروف والمجالات التى تمكن المستخدم من تحقيق الاستفادة بكفاءة من استخدام DSS بأنها تلك الظروف التى تتميز بالآتى :

١ – عندما تكون المشكلة متغيرة .

٢ – عندما يكون هناك وقت محدد لحل المشكلة .

٣ – عندما تتواجد قواعد بيانات متحركة .

٤ – عندما تكون المشكلة التى يتم اتخاذ قرار بشأنها على مستوى عال من التبدل ، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام الـ DSS يتيح للمستفيد النهائى فرصة الاستفادة من الإمكانيات والقدرات التى يقدمها هذا النظام من حيث القدرات التحليلية المساعدة فى صنع القرارات . وبهذا فقد ذكر Attaran & Bidgoli (٢٢) أربعًا من الإمكانيات والقدرات التى يتميز بها الـ DSS المتاحة للمستخدم وهى :

(١) تحليل ماذا/إذ What/If Analysis ، مما يمكن المستخدم من توضيح أثر التغير فى أحد المتغيرات على جميع أبعاد النظام .

(٢) البحث عن الهدف Goal Seeking ، هذه الإمكانية تعتبر عكس تحليل ماذا/إذ ، حيث إنها تعطى إجابة لكل نوع من الأسئلة . «مثال ، ما هى الكمية التى لا بد من بيعها من وحدة معينة وذلك من أجل الحصول على ربح مقداره ٢٠٠.٠٠٠ ريال ؟» .

(٣) تحليل الحساسية Sensivity Analysis ، هذه الإمكانية تؤمن لصانعى القرارات رؤية كيفية حساسية الحل الأمثل بالنسبة لفرضيات وبيانات النموذج .

(٤) تحليل تقارير الاستثناء Exceptional Reporting ، هذه الإمكانية تبين وترشد إلى متغيرات الأداء التى تقع خارج النطاق المسموح به .

أنواع القرارات الإدارية :

يختلف القرار الذى يتخذه المدير فى المنشأة الصناعية باختلاف المركز الإدارى للمدير ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها ، والبيئة التى يعمل ضمن مؤثراتها ، فقد يتعلق القرار بسياسة عامة فى المنشأة ، أو بإجراءات معينة ترتبط بوظيفة أساسية ونشاطات محددة فيها ، وتصنف القرارات الإدارية وفق عوامل متعددة تختلف باختلاف الكتاب والباحثين فى هذا المجال ، فقد تم تصنيفها إلى [٣٤] :

١ – قرارات تتعلق بالنشاط الإدارى وتشمل القرارات المتخذة تبعاً للمستويات الإدارية وهى المستويات الإستراتيجية التى تهتم بالقرارات الإستراتيجية ، والمستويات الوسطى التى تهتم بالقرارات التكتيكية والرقابة الإدارية ، ومستوى الإدارة التشغيلية التى تهتم بقرارات الرقابة التشغيلية .

٢ – قرارات ترتبط بهيكل المشكلة وتشمل القرارات المبرمجة ، وشبه المبرمجة ، وغير المبرمجة .

٣ – قرارات تتعلق بالموارد وتشمل قرارات العمالة ، والموارد والتسهيلات ، وقرارات التمويل ، ونوعية البيانات .

٤ – قرارات تتعلق بطبيعة المشكلة وتتضمن : القرارات المتكررة ، والروتينية ، والقصيرة الأجل ، والقرارات الوحيدة ، والمعقدة ، والطويلة الأجل .

٥ – قرارات الوظائف التشغيلية أو التنفيذية وتشمل القرارات المحاسبية والمالية ، والإنتاجية ، والتسويقية ، وقرارات المواد .

وسوف يعتمد هذا البحث تقسيم القرارات الإدارية إلى ثلاثة أنواع هى :

١ – قرارات ترتبط بهيكل المشكلة أو القرار ، والتى قدمها سايمون . (٣٥)

٢ – قرارات ترتبط بالنشاط الإدارى أو المستويات الإدارية للقرار سواء فى مستويات الإدارة العليا أو الوسطى أو الإدارة التشغيلية ، التى قدمها Anthony واستخدمت فى الإطار العام لنظم المعلومات الإدارية . (٣٦)

٣ – قرارات ترتبط بالوظائف التشغيلية أو التنفيذية المتعلقة بالمنشآت الصناعية ، وهى المجالات التى تردد استخدامها فى الكثير من كتب الإدارة وتشمل وظيفة مجال التصنيع ، والتمويل ، والتسويق ، ومجال القوى العاملة . (٣٧)

أولاً – درجة هيكل القرار :

فرّق Simon بين نوعين من القرارات فى هذا المجال وهما :

القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة (Structured Decisions & Unstructured Decisions) ، وقد اعتمد فى التفرقة بين هذين النوعين من القرارات على شكل القرارات من حيث كونها مرتبة أو غير مرتبة . وبين أن القرارات المرتبة تشبه القرارات التشغيلية والروتينية ، حيث يعتمد اتخاذها على اتباع خطوات محددة ، تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تتبع إجراءات معينة متفق عليها فى التنفيذ . وتتميز القرارات المرتبة بأن اتخاذها لا يحتاج إلى جهد وإبداع فكرى من قبل متخذ القرار ، وإنما يمكن تقريرها بشكل فردى وتلقائى من قبل الإدارى بالاعتماد على تجاربه وخبراته السابقة والقواعد والطرق القانونية التى تحكم اتخاذ هذه القرارات .

أما القرارات غير المرتبة فهى تشبه القرارات الإستراتيجية وتتواجد فى الحالات التى يصعب فيها وضع طريقة ثابتة للتعامل مع المشكلة أو وضعها الطبيعى الدقيق (٣٨) . وبشكل عام نجد أن القرارات غير المرتبة نادراً ما تكون مبرمجة ولكن يمكن التغلب على هذه المشكلة إذا كان بالإمكان التعبير عن البيانات المتعلقة بها بصورة كمية ، وكذلك إذا كانت كافة البدائل المتعلقة باتخاذ القرارات واضحة .

ومن استعراض الآراء السابقة نجد أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا فى هذا الموضوع حول درجة هيكل القرارات التى يمكن أن تدعمها نظم المساندة ، حيث نجد

أن البعض منهم قد أكد أن نظم مساندة القرارات تدعم وتتعامل مع القرارات غير المرتبة (٣٩) ، بينما يرى البعض الآخر أن نظم مساندة القرارات تتعامل مع القرارات شبه المرتبة (٤٠) ، كذلك فقد يشير آخرون أن نظم المساندة يمكن أن تتعامل مع القرارات المرتبة وشبه المرتبة وغير المرتبة (٤١) ، (٤٢) .

ثانيًا - المستويات الإدارية للقرار :

تنقسم المستويات الإدارية إلى ثلاث فئات :

١ - القرارات التى تتخذ فى مستويات الإدارة العليا ، وهى تمثل تلك القرارات الإستراتيجية التى تتأثر ببيئة المنشأة الخارجية وعلاقاتها المتبادلة ومدى التفاعل معها ، كما فى تحديد مجال النشاط الإنتاجى أو الخدمى الذى تمارسه المنشأة ، أو تعديل أنواع المنتجات أو الخدمات وإدخال تشكيلة جديدة منها ، وتتميز بأنها ذات طبيعة هامة ومعقدة وذات أجل طويل كتحديد الأهداف ووضع الخطط الإستراتيجية ، وتعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة المدى على المنشأة .

٢ - القرارات التى تتخذ فى مستويات الإدارة الوسطى ، وهى تشمل القرارات التكتيكية التى تنشأ من القرارات الإستراتيجية وتتميز عنها بأنها تتعامل مع المشكلات الأقل تعقيداً والأضيق نطاقًا والأقصر من حيث مداها الزمنى ، كما تتضمن قرارات الرقابة الإدارية التى تتعلق بتقويم أداء المديرين لتحديد درجة الكفاءة والفعالية التى يحققونها فى استخدامهم لموارد المنشأة .

٣ - القرارات التشغيلية أو التنفيذية ، وهى غالبًا ما تتخذ فى مستويات الإدارة التشغيلية وتتعلق بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التى تعمل على زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف ، وجدولة الإنتاج ، وكذلك إدارة المخزون والرقابة عليه ، وغيرها من قرارات الرقابة التشغيلية التى تضمن تدفق الموارد المختلفة والأعمال اليومية فى مختلف الأقسام التشغيلية .

ولكل قرار من هذه القرارات خصائص معينة عبر عنها Gorry & Morton (٤٣) فى الشكل (١) ، الذى جمع بين درجة هيكل القرار لسايمون وأنواع القرارات تبعًا للمستويات الإدارية لأنثونى .

الشكل رقم (١)

أنواع القرارات تبعًا للمستويات الإدارية ودرجة هيكل القرار

أنواع الأنشطة الإدارية / أنواع القرارات	الرقابة التشغيلية	الرقابة الإدارية	التخطيط الإستراتيجى
مرتبة/مبرمجة	السندات المحاسبية	تحليل الميزانية ، التنبؤ قصير الأجل	نظام التوزيع ، القرارات الاستثمارية
شبه مرتبة/شبه مبرمجة	جدولة الإنتاج ، مراقبة المخزون	جدولة المشروع ، تقارير الميزانية	بناء مصنع ، تطويرمنتج جديد
غير مرتبة/غير مبرمجة	شراء نظم برامج ، الموافقة على قرض	توظيف مدير الشركة	المسؤولية الاجتماعية ، تخطيط البحوث والتطوير R&D

ثالثًا – قرارات الوظائف التنفيذية :

هناك العديد من المجالات الوظيفية التى يمكن أن تستخدم فيها نظم مساندة القرارات ويستطيع المدير فى ذلك المجال رفع مستوى فاعلية القرار المتخذ بالإضافة إلى كفاءته ، هذه المجالات يمكن تعدادها فى التالى (٤٤) :

١ – مجالات التصنيع .

٢ – مجالات البنوك .

٣ – مجالات التسويق .

٤ – مجالات آلية المكاتب .

٥ – مجالات المحاسبة والميزانية .

٦ – مجالات التأمين .

٧ – مجالات الشراء .

٨ – مجالات تخطيط التسهيلات .

٩ – مجالات المالية والاستثمار .

١٠– مجالات قانون المنشآت .

١١– مجالات المبيعات .

وفى كل مجال من المجالات السابقة الذكر يمكن أن تستخدم نظم مساندة القرارات للمساعدة فى اتخاذ قرارات محددة ومرتبطة بكل نشاط من النشاطات المذكورة .

وقد تم فى هذه الدراسة اختيار أربعة مجالات رئيسية لاستخدام نظم مساندة القرارات توجد فى جميع المنشآت الصناعية وهى مجالات التصنيع والتمويل والتسويق والقوى العاملة .

مجال التصنيع Manufacturing :

يمكن رفع وتطوير كفاءة القرارات المتخذة بواسطة مدير الإنتاج من خلال استخدام نظم معلوماتية متطورة مثل DSS. وبما أن قرارات الإنتاج والعمليات تعتبر من القرارات المهمة والمؤثرة على أداء المنشأة ككل ، لذلك فإنها تجذب الانتباه إليها لسببين رئيسيين هما :

١ – التغير السريع فى تقنية المصانع وبيئة الأعمال .

٢ – الفرص الممكن تحقيقها لرفع جودة القرارات الإنتاجية من خلال استخدام DSS .

إن استخدام المعلومات الداخلية فى المنشأة والمعلومات البيئية الخارجية والنماذج الرياضية التى تحتوى على قرارات التصنيع Manufacturing Function DSS (MFDSS) أداة فعالة فى تقديم فوائد عديدة لوظيفة التصنيع حيث تمكنها من جمع أوجه التشغيل والعمليات [٤٥] مثل : التخطيط والرقابة على الإنتاج ، وتخطيط وإدارة الموارد ، والتصنيع بمساندة الحاسب ، وتخطيط الطاقة الإنتاجية ، وتصميم المنتج ، وغيرها من القرارات المختلفة .

مجال التمويل Finance :

ترتبط قرارات التمويل بكل ما يتعلق بأموال المنشأة ، ووضع الخطط التى تعمل على تأمين الأموال المطلوبة واستثمارها فى العمليات المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات وبيعها للمستهلكين ، ووضع سياسات التدفق النقدى المتعلقة بتوزيع الأرباح المحققة وإعادة استثمارها ، وتحديد حجم رأس المال العامل والثابت ، ودراسة المركز المالى للمنشأة ، ووضع السياسات المالية والرقابة على الأداء المالى . ويستطيع مدير التمويل أن يستفيد من استخدام نظم مساندة القرارات التمويلية (FDSS) ، عند اتخاذ مجموعة من القرارات المالية مثل : تحليل المحافظ الاستثمارية ، تقديم الاعتماد ، منح القروض ، تحليل الميزانية ، الرقابة على التكاليف ، الرقابة على اتجاهات الأرباح وغيرها من القرارات المالية .

مجال التسويق Marketing :

يتضمن هذا المجال اتخاذ العديد من القرارات فى مجال التسويق كالقرارات الخاصة بأبحاث السوق ، والحصة السوقية ، وتحديد أسعار البيع ، وتحديد القطاع السوقى المستهدف داخليًا وخارجيًا ، وتحديد المزيج التسويقى ، واختيار منافذ التوزيع ، ووسائل النقل ، واختيار أساليب الترويج ، وسياسات البيع والقرارات المتعلقة بالرقابة على الأداء التسويقى . وتعتبر نظم مساندة القرارات من الأدوات الهامة والمساعدة فى اتخاذ معظم هذه القرارات التسويقية كالقرارات المتعلقة بتحليل السوق ، وتحليل المنتج ، والتنبؤ بالمبيعات ، وتحليل بدائل إستراتيجيات التسويق [٤٦] ، [٤٧] وغيرها من التطبيقات . وتسمى هذه النظم نظم دعم قرارات التسويق . [٤٨]

مجال القوى العاملة Human Resource Management :

تعتبر القرارات المتعلقة بالقوى العاملة من القرارات الهامة فى المشروعات الاقتصادية حيث يتوقف نجاح المنشأة على فاعلية العنصر البشرى فى أدائه المكلف به . ويمكن استخدام نظم مساندة قرارات القوى العاملة Personnel DSS (PDSS) فى اتخاذ العديد من القرارات ، مثل : قرارات اختيار الأفراد ، مراجعة مهارات الأفراد وتحليل هيكل القوى العاملة ، تحليل تقويم الأداء ، تخصيص الأفراد ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتقويم العمل ، وغيرها من القرارات .

كفاءة وفاعلية القرار الإدارى :

لقد اقترحت بعض الدراسات عدة متغيرات يحتمل أن تستخدم لتقويم تأثير استخدام نظم مساندة القرارات على أداء عملية صنع القرار . وقد صنفت هذه المتغيرات فى فئتين لهذا القياس أو التأثير وهى الفاعلية Effectiveness والكفاءة Efficiency (٤٩) .

كما أن العديد من الدراسات فى مجال تطوير واستخدام نظم مساندة القرارات قد قامت على الافتراض القائل بأن استخدام نظم مساندة القرارات سوف يؤدى إلى زيادة فاعلية قرارات أفضل ، والفاعلية هى المخرجات النهائية لهذه القرارات ، بمعنى القدرة على حل المشكلة بنجاح . وبالتالى يمكن النظر إلى مقياس الفاعلية بأنه الدرجة التى تزداد بها القدرة على حل المشكلات عند استخدام نظم مساندة القرارات (٥٠) .

وفى الحقيقة فقد تعددت وجهات النظر والتعاريف والتوضيحات لهذين المصطلحين ، حيث أشارت بعض التقارير إلى أن الفاعلية هى القدرة على تحقيق الأهداف فهى مرتبطة مع النتائج ومخرجات النظام ، بينما تعتبر الكفاءة مقياساً لمدى استخدام المدخلات (الموارد) لتحقيق النتائج (٥١) ، (٥٢) ، ومثال ذلك (ما هو المبلغ المستخدم لتحقيق مستوى معين من المبيعات ؟) . وقد أعطى Peter Drucker (٥٣) تعبيرين فاصلين للفاعلية والكفاءة ، حيث قال إن الفاعلية هى عمل الشئ الصحيح ، بينما الكفاءة هى عمل الشيء صحيحاً ، وقد ناقش Keen & Scott Motron موضوع الفاعلية والكفاءة ، حيث ربطا الكفاءة بعناصر التكاليف وإمكانية تخفيضها ، أى أرخص طريقة ممكن استخدامها واتباعها لإنجاز مهمة ما ، أو لصناعة منتج ، أو السفر إلى مكان معين ، بينما ربطا الفاعلية بمناسبة القرار ومدى الاستفادة من اتخاذه . (٥٤) كذلك أكد Bdigoli (٥٥) أن متخذ القرار لا يمكن أن يحقق الفاعلية بدون تحقيق الكفاءة ، حيث لا يمكن أن ينجح فى تنفيذ قرار جيد إذا كانت تكلفته عالية ، وبالتالى سيتم التضحية بالكفاءة من أجل تحقيق الفاعلية ، أى التغاضى عن التكلفة العالية لتنفيذ قرار جيد .

الدراسات السابقة لتحديد الإطار العام لنظم مساندة القرارات A Framework for DSS

لقد ظهر مفهوم نظم دعم القرارات عندما قدم نظام المشاركة الزمنية فرصاً جديدة لاستخدام الحاسب . وكانت أول مساهمة لوضع إطار عام لنظم مساندة القرارات قد

تم تقديمها من قبل Gorry & Morton التى كان لها تأثير كبير من ناحيتين [٥٦] ، الناحية الأولى : أنه تم تقديم المفهوم الأول لاصطلاح نظم مساندة القرارات الذى كان له دور كبير فى زيادة الأبحاث والتطبيقات المستقبلية فى هذا المجال ، والناحية الثانية : أن أهمية هذه المساهمة لم تنشأ فقط من قيمة الإطار بتركيز انتباه المهتمين ، والتأكيد على الموارد المطلوبة لإقامة النظم المبنية على الحاسب الآلى التى تدعم متخذى القرارات ، وقد بقى هذا النموذج لمدة أكثر من عقدين هو النموذج المسيطر فى مجال نظم مساندة القرارات .

وقد شمل هذا النموذج بعدين أساسيين ؛ البعد الأول يستند إلى مفهوم القرارات المرتبة وغير المرتبة التى قدمها سايمون ، والبعد الثانى يستند إلى تمييز النظم فى ثلاثة مستويات تبعًا لنشاط المستويات الإدارية التى قدمها أنثونى وهى مستويات : الرقابة التشغيلية ، والرقابة الإدارية ، والتخطيط الإستراتيجى . وقد أشار Gorry & Morton إلى أن هذه المستويات المختلفة لاتخاذ القرارات تتطلب أنواعًا مختلفة من المعلومات . وقد كان لهذا النموذج ببعديه : الأفقى والرأسى دور كبير فى استمرار الأبحاث فى مجال نظم مساندة القرارات .

وقد عمل كل من Hackathorn and Keen [٥٧] على إضافة بعد للإطار السابق وهو البعد المتعلق بالعلاقات المتداخلة بين الأعمال Task Interdependency فى المنشآت ، حيث اقترحا تقسيم دعم القرارات فى ثلاثة مكونات متميزة لكنها مترابطة وهى : دعم الأفراد الذين يتخذون قرارات بصورة شبه مستقلة ، ودعم المجموعات التى تتضمن سلسلة متتابعة من العمليات ، ومتخذى القرارات .

كما قدم كل من Donovan & Madnick [٥٨] إطارًا لنظم دعم مساندة القرار يستند إلى مفهوم المستوى الإدارى للقرار ، وأشارا إلى وجود نوعين من نظم مساندة القرارات هما : نظم مساندة قرارات المنشأة Institutional DSS التى تتعامل مع القرارات ذات الطبيعة المتكررة مثل النظم التى تدعم القرارات الخاصة بإدارة محفظة الأعمال وتميل لأن تقوم بها مستويات الإدارة التشغيلية ، ومستويات الرقابة الإدارية ، والنوع الثانى يمثل نظم مساندة القرارات الخاصة Ad Hoc DSS التى تتعامل مع مشكلات محددة غير متكررة أو غير متوقعة ، مثل : النظم التى تدعم اتخاذ القرارات

المتعلقة بإنتاج منتج جديد أو قرارات الاندماج والشراء ، وتميل لأن تقوم بها مستويات الإدارة الإستراتيجية ومستويات الرقابة الإدارية .

أما Lerch and Mantei [٥٩] فقد قدما إطاراً لنظم مساندة القرارات يرتبط ببعدين أساسيين معتمدين فى تحديد هذين البعدين على نوع الدعم المطلوب عند اتخاذ القرارات وليس على نوع نظم مساندة القرارات . حيث تضمن البعد الأول مراحل عملية اتخاذ القرار ، وهى مرحلة الذكاء والتصميم والاختيار التى قدمها سايمون [٦٠] ، كما تضمن البعد الثانى درجة هيكلة القرار وحدداها فى : القرار المرتب فى حالة التأكد ، والقرار المرتب فى حالة المخاطرة ، والقرار المرتب فى حالة عدم التأكد ، والقرار غير المرتب .

وحيث إن هذين البعدين يمكن أن يحددا الأدوات المبنية على الحاسب التى يمكن أن تستخدم لتلائم احتياجات عملية اتخاذ القرارات ، لذلك فهما يعملان على إيجاد نوع من التلاؤم بين الأنشطة المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات وبين أدوات الدعم المطلوبة للقيام بهذه العملية .

كذلك قدم Ariav & Ginzberg [٦١] إطاراً عامًا متكاملاً لنظم دعم القرارات يعتمد على تطبيق مفهوم مدخل النظم العام الذى قدمه Churchman فى تحليل DSS ، حيث حددا خصائص نظم مساندة القرارات بالبيئة الخاصة به ، بالدور أو الوظيفة التى يقوم بها ، بالمكونات التى يتألف منها ، وترتيب هذه المكونات ، والموارد التى يتطلبها .

أما Turban [٦٢] فقد قدم إطاراً عامًا لنظم مساندة القرارات اعتمد فيه على الإطار العام الأساسى الذى قدمه Gorry & Morton وأضاف إليه بعداً ثالثًا هو نوع الدعم المطلوب تبعًا لهيكل القرار ، وتبعًا للمستوى الإدارى للقرار . كما يظهر فى الشكل رقم (٢) .

الشكل رقم (٢)

أنواع القرارات تبعًا للمستويات الإدارية ودرجة هيكل القرار ونوع الدعم المطلوب

أنواع الأنشطة الإدارية / أنواع القرارات	الرقابة التشغيلية	الرقابة الإدارية	التخطيط الإستراتيجي	نوع الدعم المطلوب
مرتبة/مبرمجة	السندات المحاسبية	تحليل الميزانية ، التنبؤ قصير الأجل	نظام التوزيع ، القرارات الاستثمارية	MIS بالإضافة إلى نماذج بحوث العمليات ، ونظم تشغيل البيانات
شبه مرتبة/شبه مبرمجة	جدولة الإنتاج ، مراقبة المخزون	جدولة المشروع ، تقارير الميزانية	بناء مصنع ، تطوير منتج جديد	DSS
غير مرتبة/غير مبرمجة	شراء نظم برامج ، الموافقة على قرض	توظيف مدير الشركة	المسؤولية الاجتماعية ، تخطيط البحوث والتطوير R&D	DSS ، ES بالإضافة إلى شبكات الاتصالات العصبية
نوع الدعم المطلوب	MIS بالإضافة إلى علم الإدارة MS	علم الإدارة MS بالإضافة إلى DSS, ES, EIS	EIS, ES بالإضافة إلى شبكات الاتصالات العصبية	

وكما نرى فإن الإطار العام لمفهوم نظم مساندة القرارات قد حظى باهتمام العديد من الكتاب والباحثين ، مع الإشارة إلى أن الدراسات السابقة التى قدمت فى هذه الدراسة قد تضمنت مراجعة لبعض الأبحاث التى تعلقت بالإطار العام DSS وليس جميعها ، مع العلم أن معظم هذه الدراسات قد ساهمت فى تقديم الإرشادات حول إنشاء وتصميم نظم مساندة القرارات .

الدراسات السابقة لتطبيقات DSS فى المجالات الوظيفية فى المنشأة :

أجريت عدة دراسات تبحث فى مجال استخدام نظم مساندة القرارات فى المجالات التنفيذية أو الوظيفية المختلفة فى المنشآت الصناعية ، وتوصل بعضها إلى أن DSS هى نظم فعالة يمكن الاستفادة من تطبيقاتها فى بعض الجوانب الخاصة بالعمليات الإنتاجية [٦٣] ، [٦٤] ، [٦٥] ، وهذه الجوانب هى كالتالى :

١ – تخطيط ومراقبة الإنتاج .

٢ – اختيار البائعين .

٣ – تخطيط احتياجات تسهيلات الإنتاج .

٤ – تصميم تسهيلات الإنتاج .

٥ – تخطيط احتياجات الموارد .

٦ – تخطيط مستوى الإنتاج .

٧ – تحديد مزيج المنتج .

٨ – تحديد موقع المصنع .

٩ – الأثر المالى للمنتج .

كما أوضحت الدراسة التى قام بها Attaran & Bidgoli [٦٦] أن مديرى الإنتاج المستخدمين لنظم مساندة القرارات يستطيعون الحصول على مرونة عالية فى اتخاذ القرار ، كذلك يمكنهم تقليل وقت العملية الإنتاجية وزيادة سرعة الاستجابة للمتغيرات الخاصة بطلب السوق ورفع مستوى التحكم والدقة فى العملية الإنتاجية .

أما فى مجال التمويل فقد بينت دراسة Lee & Eom [٦٧] ، وبعض الدراسات الأخرى [٦٨] ، [٦٩] المتعلقة بتطبيقات DSS ، أنه يمكن استخدام هذه النظم فى أكثر من مجالات التمويل مثل :

١ – إدارة الاستثمار .

٢ – إدارة السيولة .

٣ – إدارة المحافظ الاستثمارية .

٤ – قرارات الإقراض .

٥ – التخطيط والرقابة المالية .

كما أشارت دراسة الخولى [٧٠] إلى :

- وجود علاقة وثيقة بين إمكانية برمجة قرارات المراجعة ومستوى الخبرة اللازم لاتخاذها . فكلما انخفضت إمكانية برمجة الأعمال أصبح التقدير الشخصى للمراجع أكثر أهمية لأداء هذه الأعمال .
- كلما انخفضت إمكانية برمجة الأعمال ، أى القرارات ، ازدادت الحاجة إلى نظم مساندة القرارات .
- توجد حاجة ماسّة إلى تبويب عام لأعمال المراجعة حسب إمكانية برمجتها ، وذلك لتحديد مجالات تطبيق نظم مساندة القرارات فى المراجعة .

كما أجريت بعض الدراسات لمعرفة المجالات التى يتم فيها تطبيق مساندة القرارات فى مجال التسويق [٧١] ، [٧٢] ، بالإضافة إلى دراسة Lee & Eom [٧٣] التى عملت على إجراء مسح لجميع التطبيقات الموجودة فى إدارة التسويق التى تعتمد على استخدام نظم مساندة القرارات ، ووجدت أن هذه التطبيقات تتمثل فى التالى :

١ – توزيع ميزانية الإعلان .

٢ – البحث فى مدى توافر فرص المبيعات للسلع الجديدة .

٣ – قنوات التسويق .

٤ – مزيج التسويق .

٥ – تقويم إنتاجية وبحوث التسويق .

٦ – التخطيط للوسائل الإعلامية .

٧ – التسعير .

٨ – تخطيط المبيعات .

٩ – تخطيط التوزيع .

أما بالنسبة لتطبيقات القوى العاملة فقد بينت بعض المقالات والدراسات [٧٤] ، [٧٥] ، [٧٦] أنه يمكن الاستفادة من نظم مساندة القرارات فى الآتى :

١ - جدولة فترات القوى العاملة .

٢ - تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة .

٣ - اختيار وتقويم الأفراد .

٤ - تحديد المستوى الأمثل للتوظيف والتدريب .

من العرض السابق يمكن أن نرى أن الكثير من نظم مساندة القرارات يتم إنشاؤها لتدعم المجالات الوظيفية المختلفة فى المنشأة وتكون عونًا للإدارى فى الوصول إلى القرارات المناسبة التى تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء فى مجالات التصنيع والتمويل والتسويق والأفراد .

وقد قدم غراب [٧٧] دراسة تبحث فى العلاقة الموجودة بين خبرة مديرى الإدارة العليا ، وطريقتهم فى تحليل البيانات وأسلوب قيادتهم ومدى استخدام كل منهم لنظم مساندة القرارات فى مستوى الإدارة الإستراتيجية . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١ - وجود اختلاف واضح فى الخبرة وطريقة التحليل وأسلوب القيادة التى يتصف بها المديرون الإستراتيجيون الذين يأخذون بنظم مساندة القرارات عن تلك التى يتصف بها المديرون الإستراتيجيون الذين لا يأخذون بتلك النظم .

٢ - وجود تأثير معنوى لأخذ المدير الإستراتيجى بالطرق الكمية أو طريقة التقدير الذاتى فى تحليل البيانات فى تقرير مدى أخذ المدير بنظم مساندة القرارات فى اتخاذه للقرارات الإستراتيجية .

٣ - وجود تأثير لأربعة أبعاد فى القيادة فى التفرقة بين مجموعتى المديرين الذين يأخذون بنظم مساندة القرارات والذين لا يأخذون بها فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهى : الامتثال للقواعد ، والاجتماعية ، والإصرار على تحقيق الغايات ، وأسلوب التفكير .

٤ – يوجد تأثير معنوى لطول الخبرة الإدارية للمدير الإستراتيجى فى تقرير مدى أخذ المدير بنظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

٥ – إن الاهتمام بتوفير الجهد فى العمل لا يمثل عاملاً حاسماً فى تقرير استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، لكن تركيز المدير على تحقيق القرار المتخذ يمثل العامل الحاسم فى استخدام هذه النظم .

دراسات فاعلية نظم مساندة القرارات :

لقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية والمعملية لمعرفة أثر استخدام نظم مساندة القرارات على فاعلية القرارات المتخذة ، ويشير الجدول التالى إلى ملخص بعض هذه الدراسات المعملية [٧٨] ، استناداً إلى طبيعة الدعم الذى يقدمه نظام مساندة القرارات ، نوع القرار ، مقاييس الأداء ، طول فترة التجربة ، نوع القرار (جماعى أم فردى) ، والعلاقة بين استخدام DSS والأداء .

ونرى أن معظم الدراسات قد اهتمت بمدى جودة القرارات التى تتخذها الإدارة ودرجة دقتها والثقة بها ، والفترة اللازمة لاتخاذها وأثرها على الأداء الاقتصادى للمنشآت ، آخذة بعين الاعتبار مقاييس الأرباح والتكاليف المعبر عنها بمقاييس كمية . كما اهتم معظمها بالقرارات الفردية التى تتناول القرارات شبه المرتبة . وقد توصل بعضها إلى التأكيد على وجود أثر معنوى على فاعلية القرارات التى يتم اتخاذها باستخدام هذه النظم ، بينما أكدت نتائج الدراسات الأخرى على عدم وجود هذا الأثر المعنوى .

الجدول (١) عرض موجز لدراسات فاعلية القرار المتخذ باستخدام DSS

الدراسات	طبيعة الدعم التى يقدمها DSS	نوع القرارات	مقاييس الأداء	طول فترة التجربة	القرار جماعى أم فردى	العلاقة التى تم إيجادها بين استخدام DSS وفاعلية القرار
Chakravarti et al. 1979 [٧٩]	ADBUDG نمـوذج تخطيط الإنفاق الإعلانى	القرارات المتعلقة بنفقات الإعلان	الأرباح وتقديرات معاملات نموذج الإعلان	من ٦-١٢ قراراً على مدار تسعة أسابيع	فردى	لم يحقق المستخدمون النظام أرباحًا مرتفعة ، ولا توجد علاقة معنوية بين استخدام DSS والقدرة على التنبؤ بمعاملات نموذج الإعلان
Benbasat & Dexter 1982 [٨٠]	نموذج المحاكاة	قرارات الإنتاج والجدولة لمنتج واحد	الأرباح والوقت اللازم لاتخاذ القرار	عشرة قرارات يمثل كل منها فترة ٢٠ يقية لمدة ساعتين أو ثلاث	فردى	أظهر مستخدمو DSS زيادة فى الأرباح كما أن مفردات العينة ذات القرارات التحليلية العالية احتاجت لوقت أطول لاتخاذ القرار
McIntyre 1982 [٨١]	نموذج DSS بنموذج CALLPAN	كفاءة وفاعلية قرارات تخصيص ميزانية الترويج	الأرباح ، مدى الثقة فى القرارات ، مدى تذبذب الأرباح المحققة ، مدى التحسن فى القرار	تسعة قرارات لمدة غير محددة	فردى	حقق مستخدمو DSS أرباحًا أعلى من غيرهم ، وزيادة فى تذبذب الأرباح المحققة ، ومعدل أسرع فى تحسن الأرباح
Eckel 1983 [٨٢]	التنبؤات بالميزانية	قرارات الإنتاج والإعلان	الأرباح ، عدد البدائل ، وكمية المعلومات	ستة قرارات ، قرار واحد كل أسبوع	فردى	حقق مستخدمو DSS زيادة فى الأرباح وقدرة أكبر فى الحصول على المعلومات بينما لم يظهر أثر معنوى فى عدد البدائل التى تمت دراستها
Sharda et al. 1988 [٨٣]	IFPS نظام دعم القرار لمشكلة محددة	القرارات الخاصة بإنتاج منتجات متعددة ، التعامل فى الأوراق المالية ، توسيع المصنع	الأرباح ، درجة تغير الأرباح ، وقت اتخاذ القرار ، الثقة ، عدد البدائل التى تتم دراستها	ثمانية قرارات ، قرار واحد كل أسبوع فى جلسة واحدة	جماعى	حقق مستخدمو النظام زيادة فى الأرباح ونقصانًا فى تقلباتها ، ولم يوجد أثر معنوى فى عدد البدائل أو درجة الثقة فى القرار .
Sainfort et al 1990 [٨٤]	Resolve نظام دعم القرارات مع فيديو يعرض أحدث الصراعات	فاعلية النوعين من التقنية على القرارات الخاصة بحل الصراعات	نوعية البدائل التى يتم تطويرها ، القدرة على تمييز المشكلة ، ودرجة الإحباط فى التعرف على المشكلة .	جلسة واحدة تراوحت بين ٤٥-٧٥ دقيقة	جماعى	لا توجد آثار معنوية لكلا النوعين من التقنية على نوعية البدائل التى يتم تطويرها ، وتوجد آثار إيجابية فى تمييز المشكلة وتطبيق إستراتيجية الحل ، كما أن التقنية بنوعيها قد ساهمت فى تخفيض درجة الإحباط فى التعرف على المشكلة .
عراب وحجازى ١٩٩٥م [٨٥]	تدعيم القدرة التنافسية	القرارات التنافسية والقرارات الخاصة بالأداء الكلى والتسويقى والمالى	كفاءة وفاعلية استخدام DSS على الأداء التنافسى ، المدة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار ، عدد البدائل ، درجة الثقة فى القرار	لم تحدد	فردى	توجد آثار معنوية عند استخدام DSS على كفاءة وفاعلية الأداء التنافسى والأداء الكلى والتسويقى والمالى ، وكذلك فى الفترة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار ، ولا توجد آثار معنوية فى عدد البدائل أو درجة الثقة فى القرار .

الجدول (٢) عرض موجز لدراسات كفاءة القرار المتخذ باستخدام DSS

الدراسات	طبيعة الدعم التى يقدمها DSS	نوع القرارات	مقاييس الأداء	طول فترة التجربة	القرار جماعى أم فردى	العلاقة التى تم إيجادها بين استخدام DSS وفاعلية القرار
Joyner & Tun stall 1970 (٨٦)	التنسيق فى المؤتمرات	قرارات العلاقات الإنسانية	نوعية القرارات حسب تقدير ثلاثة من المحكمين	جلستان مدة كل منهما ٤٠ دقيقة لمدة يومين	جماعى	لا توجد زيادة معنوية فى نوعية القرار .
Benbasat & Schroeder 1977(٨٧)	التنبؤات واقتراح مخرجات القرار	قرارات المخزون والإنتاج لمنتج واحد	التكلفة ، الوقت اللازم لاتخاذ القرار	عشرة قرارات يمثل كل منها فترة (٢٠) دقيقة لمدة ساعتين أو ثلاث	فردى	مستخدمو نظم مساندة القرارات قد حققوا تكاليف أقل لكنهم احتاجوا لوقت أطول فى اتخاذ القرار .
King & Rodriguez 1978 (٨٨)	SICIS نظام معلومات إدارى يتضمن بيانات المنافسين	التخطيط الإستراتيجى	نوعية القرارات كما تم تقييمها من قبل (٣) محكمين	قرار واحد باستخدام DSS طول الفصل الدراسى	فردى	لا توجد آثار معنوية فى تحسين نوعية القرارات .
Dickmeyer 1983(٨٩)	TRADE وهو نظام دعم للتخطيط فى الجامعة	قرارات تخطيط ميزانية الجامعة	التغير فى السياسات المفضلة	جلسة واحدة	فردى	حقق مستخدمو DSS زيادة فى التغيرات المتعلقة بالسياسات المفضلة .
Aldag & Power 1986(٩٠)	Descision AID نظام دعم القرار تم تطويره من قبل الباحث	قرارات متعلقة بحالات فى الإدارة الإستراتيجية	نوعية القرار التى تم تحديدها من قبل المحكمين ، ودرجة الثقة فى القرار	جلسة واحدة باستخدام DSS وجلسة واحدة دون هذا الاستخدام لمدة غير معروفة	فردى	لا يوجد أثر معنوى فى نوعية القرار أو درجة الثقة به .
Cats-Paril & Huber 1986 (٩١)	نظام دعم تفاعلى لاكتشاف الحل يستخدم الورقة والقلم أو الحاسب الآلى	قرارات التخطيط المهنى للمستقبل	نوعية خطة المهنة كما يتم تقديرها من قبل المحكمين ، ودرجة الثقة فى الخطة ، وعدد البدائل	قرار واحد ، ومدة الجلسة غير معروفة	فردى	حقق مستخدمو النظام تحسنًا نسبيًا فى نوعية القرار ، مع تأثير سلبى فى الثقة فى القرار وتأثير إيجابى فى عدد البدائل .

دراسات كفاءة نظم مساندة القرارات :

تناولت العديد من الدراسات أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة القرارات المتخذة ، ويلخص الجدول رقم (٢) تلك الدراسات بالاستناد إلى نفس الخصائص التى عرضها فى الجدول رقم (١) .

ونجد أن معظم هذه الدراسات قد ركزت على القرارات الفردية شبه المرتبة ، وقد توصل بعضها إلى التأكيد بعدم وجود أثر معنوى على كفاءة القرارات التى تم اتخاذها باستخدام هذه النظم ، مستخدمين فى ذلك مقاييس الحكم الشخصى ، بينما أشار بعضها إلى وجود أثر معنوى لاستخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة القرارات المتخذة .

فروض الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على بحث الفروض التالية :

١ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكل القرار الإدارى المرتب وغير المرتب مستوى استخدام نظم مساندة القرارات .

٢ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى للقرار الإستراتيجى ، والتكتيكى ، والتشغيلى ، وبين مستوى استخدام نظم مساندة القرارات .

٣ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القرارات الإدارية الوظيفية (التصنيع والتمويل والتسويق والقوى العاملة) وبين مستوى استخدام نظم مساندة القرارات الإدارية .

٤ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإدارية وبين كفاءة تلك القرارات .

٥ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإدارية وبين فاعلية تلك القرارات .

منهج البحث :

تحاول هذه الدراسة التركيز على بحث مدى استخدام المنشآت الصناعية السعودية لنظم مساندة القرارات فى صنع واتخاذ أنواع محددة من القرارات الإدارية وذلك فى محاولة لتقديم وصف مقترح لمدى اختلاف درجة استخدام نظم مساندة القرارات باختلاف هذه القرارات والمعبر عنها فى النموذج التالى :

درجة استخدام نظم مساندة القرارات = دالة (هيكل القرار الإدارى ، المستوى الإدارى للقرار ، ونوع القرار الوظيفى) .

كذلك تحاول هذه الدراسة التعبير عن مدى العلاقة الموجودة بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وفاعلية القرار الإدارى وكفاءته وفق التالى :

كفاءة القرار = دالة (درجة استخدام نظم مساندة القرارات) .

فاعلية القرار = دالة (درجة استخدام نظم مساندة القرارات) .

أولاً - متغيرات البحث :

لتحديد مدى ممارسة نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية فقد تم استخدام مفهوم نظم دعم القرارات الذى قدمه Bidgoli [٩٢] والذى بين فيه أن DSS هو نظام يساعد صانعى القرار فى أى مستوى وبالتالى فى أى وظيفة من وظائف المنشأة الصناعية .

كما تم هذه الدراسة اعتماد الإطار العام لنظم مساندة القرارات الإدارية الذى قدمه Gorry & Scott Motyton ، والذى يعد من أقدم الأطر أهمية وأكثرها سيطرة فى مجال نظم مساندة القرارات لمدة تزيد عن العقدين من الزمن . وبذلك فإن المتغيرات التى تم استخدامها فى هذه الدراسة هى تلك المتغيرات المرتبطة بهذا الإطار والتى تعتمد على تصنيف سايمون لها [٩٣] فى قرارات مرتبة وغير مرتبة ، وتصنيف Anthony & Morton [٩٤] فى ثلاثة أنواع تبعًا للمستوى الإدارى وهى : القرارات التشغيلية التى توجد فى مستوى الرقابة التشغيلية ، والقرارات التكتيكية التى توجد فى مستوى الرقابة الإدارية ، والقرارات الإستراتيجية التى توجد فى مستوى التخطيط الإستراتيجى ، كما تم إضافة

القرارات الوظيفية أو التنفيذية التى قدمها Bidgoli [٩٥] واقتصرت على القرارات الوظيفية الأساسية فى المنشآت الصناعية وهى قرارات · وظيفة التصنيع ، والتمويل ، والتسويق ، والقوى العاملة .

كذلك بالنسبة لتحديد مفهوم الفاعلية والكفاءة فقد تم اعتماد التعريف الذى قدمه Keen & Scott Morton [٩٦] والتعريف الذى قدمه Bidgoli [٩٧] .

ثانيًا ـ قائمة الاستقصاء :

تضمنت قائمة الاستقصاء التى تم استخدامها لأغراض هذا البحث خمسة أقسام رئيسية احتوت على أسئلة الدراسة التى صممت على أساس النوع المغلق المحدد الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة وعلى الباحث ترميز وتنميط الإجابات لتحليلها .

القسم الأول : يحتوى على مجموعة من الأسئلة التى تهدف إلى تقديم بعض البيانات النوعية عن المنشأة وأفراد العينة المستجيبة للاستبانة .

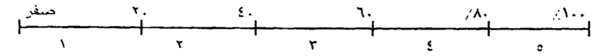
القسم الثانى : يركز على مستوى استخدام نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى المبنية على الحاسب فى منشآت العينة .

القسم الثالث : يغطى العلاقة بين مستوى استخدام نظم مساندة القرارات والمستوى الإدارى للقرار ، كذلك النسبة المئوية من القرارات التى يتم اتخاذها بمساعدة نظم مساندة القرارات فى المنشأة .

القسم الرابع : يبحث فى مستويات استخدام نظم مساندة القرارات فى المجالات الوظيفية المتعددة فى المنشأة .

القسم الخامس : يضم مجموعة من الأسئلة الخاصة بتحديد درجة فاعلية القرار وكفاءته عندما يتم اتخاذه باستخدام نظم مساندة القرارات بدلاً من الطريقة التقليدية .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسى بالنسبة للأسئلة الموجودة فى القسم الثانى وحتى الرابع بعد أن تم تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية لسهولة معالجتها وتحليلها بشكل دقيق وذلك وفق التالى :



كما استخدم مقياس ثلاثى القيم بالنسبة للقسم الخامس من استمارة الاستقصاء .

ثالثًا - عينة الدراسة :

تم تحديد إطار مجتمع البحث بالمنشآت الصناعية السعودية الموجودة فى مدينة الرياض بسبب أهمية هذا القطاع حيث يحقق نموًا سنويًا بمعدل (١١.٢٪) [٩٨] . كما أن نسبة تمركز المنشآت الصناعية فى مدينة الرياض تعادل (٣٤.٢٪) من إجمالى عدد المنشآت فى المملكة [٩٩] .

وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على جميع المنشآت العاملة باستثناء المغلقة أو المتوقفة عن الإنتاج التى تمثل ما يقارب (١٠٪) من مجتمع البحث الإجمالى أى فى حدود (٦١) منشأة ، وبهذا بلغ حجم مجتمع الدراسة (٥٥١) منشأة ، وتم التعاون مع طلاب المستوى السابع فى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية ، فى توزيع قائمة الاستقصاء وذلك بعد مراجعتها معهم وشرح جميع عناصرها ، وذلك فى الفصل الثانى من العام الدراسى ١٤١٧/١٤١٨هـ .

وقد بلغت نسبة الردود (٨٣٪) تقريبًا أى فى حدود (٤٧٢) قائمة استقصاء ، تم استبعاد (١٤٩) قائمة منها وذلك بسبب عدم وجود الحاسب الآلى لدى بعض المنشآت ، أو بسبب عدم استخدامها لنظم مساندة القرارات عند اتخاذ قراراتها ، أو لنقص المعلومات الواردة فى بعض قوائم الاستقصاء ، وقد أصبح عدد القوائم التى تم استخدامها فى التحليل (٣٢٣) قائمة استقصاء . ويبين الجدول رقم (٣) توزيع مفردات عينة البحث مرتبة تبعًا لنوع الصناعة ودرجة تمثيلها لمجتمع البحث فى الصناعة الواحدة .

جدول (٣) : توزيع مفردات العينة تبعًا لنوع الصناعة

الرقم	نوع الصناعة	عدد المصانع	مفردات العينة	نسبة تمثيل العينة من مجتمع البحث ٪
١	المنتجات الغذائية والمرطبات .	٧٢	٤٦	٦٣,٩
٢	المنسوجات والمنتجات الجلدية .	٢٦	١٣	٥٠
٣	الأثاث الخشبى والمعدنى .	٤٩	٢٧	٥٥
٤	منتجات البلاستيك .	٤٥	٢٥	٥٥
٥	منتجات الورق والطباعة .	٥٩	١٨	٣٠
٦	صناعات كيماوية مختلفة .	٥٢	٢٦	٥٠
٧	منتجات مواد البناء .	٩٢	٥١	٥٥
٨	منتجات الألمنيوم .	٣٧	٢٤	٦٤,٩
٩	الأجهزة والمعدات الكهربائية .	٥٤	صفر	صفر
١٠	صناعات معدنية مختلفة .	١٢٧	٥٨	٤٥,٧
	المجموع	٦١٣	٢٨٨	

يبين الجدول السابق أن عينة الدراسة تمثل جميع قطاعات الصناعة التى تعمل فى مدينة الرياض باستثناء قطاع الأجهزة والمعدات الكهربائية . وقد تجاوز تمثيل مفردات العينة لمجتمع البحث فى القطاعات الصناعية المختلفة نسبة (٥٠٪) ، فيما عدا قطاع منتجات الورق والطباعة حيث بلغت النسبة (٣٠٪) ، وقطاع الصناعات المعدنية المختلفة الذى كانت نسبته (٤٥,٧٪) .

رابعًا – حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة فى الآتى :

أ – حدود مكانية : حيث تم إجراء الدراسة فى مدينة الرياض فى المملكة العربية السعودية .

ب – حدود زمانية : بما أن تقنية الحاسب الآلى التى تعتمد عليها نظم مساندة القرارات تتطور بشكل مستمر ، لذا فإن نتائج هذه الدراسة محددة بالوقت والزمن الذى أجريت فيه .

جـ – حدود موضوعية : اقتصر البحث فى هذه الدراسة على المواضيع والمحاور والأهداف التى حاول تحقيقها . وبهذا فقد ابتعد عن نقاط وأسباب تدخل ضمن دائرة نظم مساندة القرارات .

د – إن هذه الدراسة تتحدد بنوعية البيانات التى أمكن الحصول عليها ومدى دقتها ، وقد يكون هذا العامل أحد قيود هذا البحث ، إلا أنه لن يقلل من أهمية النتائج التى تم التوصل إليها .

خامسًا - تحليل البيانات :

تم تحليل البيانات فى مركز الحاسب الآلى بجامعة الملك سعود باستخدام نظام SAS فى التحليل الإحصائى ، وذلك باعتماد عدة أدوات فى التحليل لاختبار فروض الدراسة ؛ وقد تم عكس ترتيب قيم المقياس المستخدم فى السؤال الثانى المتعلق بالقسم الثانى من قائمة الاستقصاء بالنسبة للفقرة (أ) والفقرة (ب) فيه ، فيما عدا خصائص القرار الثانى والثالث فى الفقرة (ب) .

١ – تم استخدام النسب المئوية لتوزيع المنشآت الصناعية إما تبعًا لدرجات استخدامها للحاسب الآلى (نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى) فى أغرض الاستخدام المختلفة ، أو تبعًا للنسب المئوية للقرارات التى تتخذها باستخدام نظم مساندة القرارات .

٢ – استخدمت الأوساط الحسابية للتعرف على درجة استخدام نظم مساندة القرارات تبعًا لهيكل القرار ونوع القرار والمستوى الإدارى للقرار .

٣ – تم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية المختلفة ، مثل : اختبار معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة ونوعها بين استخدام نظم مساندة القرارات وبين هيكل القرار ، ونوعه ، ومستواه الإدارى ، وكفاءة القرار وفعاليته . كذلك اختبار تحليل التباين (ANOVA (Analysis of Variance لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين المتوسطات المختلفة لكل من : هيكل القرار ، ونوعه ، ومستواه الإدارى ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات .

عرض وتحليل نتائج الدراسة :

أولاً - عرض البيانات النوعية :

استخدمت أسئلة التبويب الموجودة فى الصفحة الأولى من قائمة الاستقصاء فى توزيع منشآت العينة تبعًا للفترة التى مضت على تأسيسها ، ونشاطها الصناعى ، ثم تبعًا لعدد العاملين فيها فقط ، وقد تم عرض هذه التوزيعات فى الجدول رقم (٤) وحتى الجدول رقم (٦) المبينة فيما يلى .

جدول (٤) : توزيع منشآت العينة تبعًا للفترة الزمنية التى مضت على تأسيسها

الفترة التى مضت على التأسيس	العدد	النسبة ٪
أقل من ٦ سنوات	١٠	٣,١
٦ - ١٥	٦٣	١٩,٥
١٦ - ٢٥	١٩٥	٦٠,٣
أكثر من ٢٥ سنة	٢٧	٨,٤
منشآت لم تحدد التاريخ	٢٨	٨,٧
الإجمالى	٣٢٣	١٠٠

جدول (٥) : توزيع منشآت العينة تبعًا للنشاط الصناعى

نوع النشاط الصناعى	العدد	النسبة ٪
منتجات غذائية ومرطبات	٤٦	١٤,٢
منسوجات ومنتجات جلدية	١٣	٤
الأثاث الخشبى والمعدنى	٢٨	٨,٣
منتجات البلاستيك	٢٥	٧,٧
منتجات الورق والطباعة	١٨	٥,٦
صناعات كيماوية مختلفة	٢٦	٨,١
منتجات مواد البناء	٥١	١٥,٨
منتجات الألمنيوم	٢٤	٧,٤
الأجهزة والمعدات الكهربائية	صفر	صفر
صناعات معدنية مختلفة	٥٨	١٨,١
منشآت لم تحدد نوع النشاط	٣٥	١٠,٨
المجموع	٣٢٣	١٠٠

جدول (٦) : توزيع منشآت العينة تبعًا لعدد العاملين فيها

عدد العاملين	العدد	النسبة ٪
٤٠ عاملاً فأقل	٧٠	٢١,٧
٤٠-٩٠	٩٧	٣٠,١
٩١-١٤٠	٤١	١٢,٦
أكثر من ١٤٠	٨٧	٢٦,٩
لم تحدد عدد العاملين	٢٨	٨,٧
المجموع	٣٢٣	٪١٠٠

إن النظر إلى الجداول من (٤ -٦) يبين أن عمر أكثر المنشآت يتراوح بين (١٦-٢٥) سنة بنسبة (٦٠,٣٪) ، كما أن أكثر المنشآت تمثيلاً فى العينة كانت على التوالى : الصناعات المعدنية المختلفة بنسبة (١٨,١٪) ، ومنتجات مواد البناء بنسبة (١٥,٨٪) ، ثم المنتجات الغذائية والمرطبات بنسبة (١٤,٢٪) . وكذلك فإن نسبة المنشآت التى بلغ عدد العاملين فيها (٤٠) عاملاً فأقل كانت (٢١,٧٪) ، وهى تشير إلى نسبة تمثيل المنشآت الصناعية الصغيرة فى العينة حسب التعريف المعطى لتلك المنشآت [١٠٠] .

ثانيًا - التحليل الإحصائى للنتائج :

أ - لتحديد درجة استخدام نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى فى منشآت العينة ، تم تقسيم درجات هذا الاستخدام إلى (٣) فئات وذلك باستخدام مقياس الإجابات الخاص بهذا السؤال والذى يتراوح وفقًا لمقياس ليكرت بين الواحد والخمسة . واعتبرت المنشآت التى حصلت على القيمة (٤) فما فوق أنها منشآت تستخدم نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى بصورة مكثفة ، والمنشآت التى حصلت على القيمة (٣) أنها ذات درجة استخدام متوسطة لهذه النظم ، أما المنشآت الصناعية التى حصلت على القيمة (٢) فما دون فاعتبرت منشآت ذات استخدام ضعيف لنظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى .

ويشير الجدول رقم (٧) إلى توزيع منشآت العينة وفقًا لدرجات استخدامها للنظم المعلوماتية المختلفة . حيث نجد أن استخدام تلك النظم لأغراض معالجة وتشغيل البيانات والمعلومات آليًا وتقديم تقارير ملخصة عن وضع الشركة لجميع المستويات

الإدارية كان استخداماً ضعيفًا بوجه عام فى رأى معظم أفراد العينة بنسبة (٦٢,٨٪) . وقد يكون السبب أن هذا الاستخدام قد أصبح مألوفًا وعاديًا لدى العديد من منشآت العينة ، بالإضافة إلى أن نظم المعلومات الإدارية هى نظم تتكامل مع مساندة القرارات من أجل دعم عملية القرار ، وبالتالى فإن جزءًا من تطبيقاتها يوجه نحو هذا التكامل ، ويتجه نحو التطبيقات الأكثر حداثة وتطوراً .

جدول (٧) : توزيع منشآت العينة تبعًا لأغراض استخدام النظم المعلوماتية

درجة الاستخدام	استخدام ضعيف		استخدام متوسط		استخدام مكثف		المجموع		$\overline{X}$	SD	الترتيب
أغراض الاستخدام	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪			
معالجة وتشغيل البيانات والمعلومات آليا	٢٠٣	٦٢,٨	٥٠	١٥,٥	٧٠	٢١,٧	٣٢٣	١٠٠	١,٥٩	٠,٨٢	٥
المساعدة فى اتخاذ القرار	٥٦	١٧,٥	١٠٠	٣١,٣	١٦٤	٥١,٣	٣٢٠	١٠٠	٢,٣٣	٠,٧٥	٤
المساعدة فى القرارات التى تتخذ جماعيًا	١٠٥	٣٣	٩٤	٢٩,٦	١١٩	٣٧,٤	٣١٨	١٠٠	٢,١٦	١,٢١	٢
المساعدة فى اتخاذ قرارات الإدارة العليا	١٣٢	٤١,٤	٨١	٢٥,٤	١٠٦	٣٣,٢	٣١٩	١٠٠	٢,٩٤	١,٣٨	٣
المساعدة فى تقديم الخبرة	٣٩	١٢,٤	٧٢	٢٢,٩	٢٠٤	٦٤,٨	٣١٥	١٠٠	٣,٩	١,١٩	١

كما يشير الجدول إلى أن استخدام النظم المعلوماتية للمساعدة فى اتخاذ القرارات قد حصل على أعلى نسبة للاستخدام المكثف (٥١,٣٪) ، كذلك حقق استخدام النظم المعلوماتية للمساعدة فى القرارات التى تتخذ جماعيًا أعلى نسبة أيضًا فى الاستخدام المكثف (٣٧,٤٪) ، حيث يدعم هذا الاستخدام القرارات التى تتخذ من قبل المجموعات أو اللجان عند دراسة الأبعاد المختلفة للقرار وتناسب القرارات التشغيلية والتكتيكية

والإستراتيجية ، يلى ذلك المساعدة فى تقديم الخبرة إذ كان الاستخدام مكثفًا بنسبة عالية تعادل (٦٤,٨٪) ، حيث يدعم هذا الاستخدام اتخاذ القرارات غير المرتبة التى تعتمد على البيانات الكيفية أكثر من اعتمادها على البيانات الكمية .

أما استخدام النظم المعلوماتية للمساعدة فى اتخاذ قرارات الإدارة العليا فقد كانت النسبة الأكبر فى ذلك لدى العديد من المنشآت تقابل الإستخدام الضعيف بنسبة (٤١,٤٪) يليها فى ذلك مباشرة الاستخدام المكثف الذى بلغت نسبة المنشآت الذى تأخذ به (٣٣,٢٪) . وإذا ما نظرنا إلى الأوساط الحسابية المتعلقة بأغراض استخدام النظم المعلوماتية بشكل عام لوجدنا أن الاستخدام الأول لتلك النظم الذى ترتكز عليه منشآت العينة كان المساعدة فى تقديم الخبرة ، يلى ذلك المساعدة فى القرارات التى تتخذ جماعيًا ، ثم المساعدة فى اتخاذ قرارات الإدارة العليا ، يأتى بعدها الترتيب الرابع المساعدة فى اتخاذ القرارات الإدارية ، ثم يأتى بعدها فى الترتيب الأخير استخدام تلك النظم لمعالجة البيانات والمعلومات آليًا وتقديم التقارير .

وقد يكون هذا مؤشراً إلى أن المنشآت الصناعية السعودية تحقق الاستفادة الملائمة من تقنية الحاسب الآلى الموجودة لديها وتحاول الاستفادة من الاستثمار فيها بالشكل الأنسب والأفضل ، حيث يتعدى استخدام التقنية مجالات التشغيل والمعالجة الآلية المعروفة إلى مجالات تدعم اتخاذ القرارات الإدارية . وقرارات الإدارة العليا سواء على مستوى متخذ القرار الفردى أو على مستوى المجموعة التى تتخذ القرارات ، كذلك الاتجاه نحو نظم الخبراء التى تقدم الدعم المطلوب .

ب - للتأكيد على موضوع هذا البحث وهو درجة استخدام نظم مساندة القرارات فى المجالات المختلفة ، فقد تم عرض الجدول رقم (٨) الذى يشير إلى درجات هذا الاستخدام تبعًا لهيكل القرار ونوعه والمستوى الإدارى للقرار معبراً عنها بالأوساط الحسابية .

جدول (٨) : درجة استخدام نظم مساندة القرارات

تبعًا لهيكل القرار ونوعه ومستواه الإدارى

المتغيرات	$\overline{X}$	SD	الترتيب
هيكل القرار			
قرار مرتب	٣,١٣	١,١٤	١
قرار غير مرتب	٢,٩٨	٠,٧٤	٢
نوع القرار			
قرار إنتاجى	٢,٧١	١,١٧	١
قرار مالى	٢,٧٣	١,٣	٢
قرار تسويقى	٣,١٨	١,٢٨	٣
قرار قوى عاملة	٣,٥١	١,٢٧	٤
المستوى الإدارى للقرار			
قرار إستراتيجى	٣,٢٦	١,٢	٣
قرار تكتيكى	٣,٤٩	١,١٦	٢
قرار تشغيلى	٣,٥٦	١,١٥	١

يدل الجدول (٨) على أن استخدام نظم مساندة القرارات كان أعلى بالنسبة للقرارات المرتبة عن القرارات غير المرتبة بشكل بسيط ، بمعنى أن هذا الاستخدام يميل بشكل أكثر قليلاً نحو القرارات الروتينية والواضحة الأبعاد أكثر من القرارات المعقدة التى قد يتطلب حلها الاعتماد على خبرة الإدارة ونظم الخبرة بصورة أكبر ، أما بالنسبة لنوع القرارات المتخذة فقد أشارت مفردات العينة إلى أن درجات استخدام نظم مساندة القرارات تحتل الأفضلية الأولى بالنسبة للقرارات الإنتاجية حيث يشير وسطها الحسابى إلى أن استخدام نظم مساندة القرارات يميل لأن يكون متوسطًا إلى أعلى من المتوسط (٢,٧١) ، يليها فى ذلك القرارات المالية ، ثم القرارات التسويقية ، وأخيراً القرارات الخاصة بالقوى العاملة . ويحتل القرار التشغيلى الأفضلية الأولى لاستخدام نظم مساندة القرارات فى منشآت العينة ، يلى ذلك القرار التكتيكى ، ثم القرار الإستراتيجى ، وذلك بفوارق محدودة . ولعل هذه البيانات تؤكد النتائج التى توصل إليها كل من (Cats-Paril & Huber) حول استخدام نظم مساندة القرارات فى الواقع التطبيقى ، حيث وجدا أن صانعى القرارات يستخدمون نظم المساندة عند التعامل مع المشاكل المرتبة أو متوسطة الترتيب أكثر من المشاكل غير المرتبة .

جـ - لتوضيح النسبة المئوية من القرارات التى يتم اتخاذها بمساعدة نظم مساندة القرارات فإن الجدول رقم (٩) يشير إلى أن (٥٨) منشأة بنسبة (٢١,٥٪) تستخدم نظم مساندة القرارات لاتخاذ حوالى (٢٤٪) من مجموع قراراتها ، أما نسبة (١٩,٦٪) من منشآت العينة ، فقد بينت أنها تتخذ قراراتها فى حدود (٤٩٪) منها بمساعدة نظم مساندة القرارات ، كما أشار (٤١,١٪) من منشآت العينة أنها تعتمد على نظم مساندة القرارات فى اتخاذ ما يقارب (٧٤٪) من قراراتها ، وبينت النسبة الأقل وهى (١٧,٨٪) من منشآت العينة أن نسبة اتخاذ قراراتها باستخدام نظم مساعدة القرارات قد تصل إلى (١٠٠٪) . وهذا مؤشر إلى مدى اعتماد المنشآت على مساعدة نظم مساندة القرارات فى صنع القرارات المختلفة .

جدول (٩) : توزيع المنشآت الصناعية تبعًا للنسبة المئوية للقرارات التى يتم اتخاذها بمساعدة نظم مساندة القرارات

النسبة المئوية للقرارات المتخذة بمساعدة نظم مساندة القرارات	العدد	النسبة ٪
صفر - ٢٤٪	٥٨	٢١,٥
٢٥٪ - ٤٩٪	٥٣	١٩,٦
٥٠٪ - ٧٤٪	١١١	٤١,١
٧٥٪ - ١٠٠٪	٤٨	١٧,٨
المجموع	٢٧٠	١٠٠٪

د- اختبار فروض الدراسة :

١ - العلاقة بين هيكل القرار المرتب وغير المرتب ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات .

جدول (١٠) : مدى العلاقة بين هيكل القرار ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات

هيكل	قرار مرتب		قرار غير مرتب		هيكل القرار بشكل عام	
القرار	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD
	٣,١٣	١,١٤	٢,٩٨	٠,٧٤	١,٨٧	٠,٤٦٥
قيمة r	r	rp	r	rp	r	rp
	٠,٢٤٥ **	٠,٠٠٠١	٠,١٧٦ *	٠,٠٠١٩	٠,٠١٠٣	٠,٨٥٣

Significant at .05 * Significant at .01 **

تدل النتائج الإحصائية فى الجدول رقم (١٠) أن هيكل القرار له علاقة ذات دلالة إحصائية باستخدام نظم مساندة القرارات عند اتخاذه سواء كان قرارًا مرتبًا أو غير مرتب . إذ تشير قيمة (r) أنه كلما كان القرار مرتبًا بصورة أكبر ، ازداد الاعتماد على استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذه ، حيث تكون العلاقة موجبة لكنها ضعيفة إلى حد ما ، وينطبق العكس حين يميل القرار لأن يكون غير مرتب بصوة أكبر فيقل الاعتماد على استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذه إذ تكون العلاقة سلبية لكنها ضعيفة أيضًا ، ولعل هذه النتيجة لا تنطبق مع ما قدمته دراسة Bonczek, Hosapple and Whinston التى تشير إلى أن استخدام نظم مساندة القرارات يتم لتتعامل مع القرارات غير المرتبة وتدعمها ، لكنها تتفق مع ما قدمته دراسة Sprague & Carlson التى ترى أن نظم مساندة القرارات يمكن أن تتعامل مع كلا النوعين من المشاكل المرتبة وغير المرتبة ، وبهذا فقد تم رفض الفرض الأول لهذه الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكل القرار المرتب وغير المرتب ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات ، على الرغم من أن هذه العلاقة حين تؤخذ بشكل إجمالى لا تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية .

٢ - العلاقة بين المستوى الإدارى للقرار الإستراتيجى والتكتيكى والتشغيلى ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات .

جدول (١١) : العلاقة بين المستوى الإدارى للقرار ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات

مستوى القرار الإدارى	قرار إستراتيجى		قرار تكتيكى		قرار تشغيلى		مستوى القرار بشكل عام	
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD
	٣,٢٨	١,٢٠	٣,٤٩	١,١٦	٣,٥٦	١,١٥٨	٣,٣٥	١.٠٦٧
	r	rp	r	rp	r	rp	r	rp
قيمة r	* - ٣٨٦	٠,٠٠٠١	-* ٠,٤٤١	٠,٠٠٠١	-* ٠,٣٩٥	٠,٠٠٠١	-* ٠,٤٤٣	٠.٠٠٠١

Significant at .001 *

تشير النتائج فى الجدول (١١) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار الإستراتيجى ، والقرار التكتيكى ، والقرار التشغيلى ، ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات ، حيث تدل قيمة (r) لكل نوع من أنواع القرارات تبعًا للمستوى الإدارى على

وجود علاقة سلبية ليست قوية بين الاعتماد على نظم مساندة القرارات وبين اتخاذ هذه القرارات على المستويات : التشغيلى والتكتيكى والإستراتيجى ، وقد يكون هذا مؤشراً على أن الاعتماد على نظم مساندة القرارات فى اتخاذ تلك القرارات يقل كلما ارتفع مستوى القرار الإدارى . ويؤكد على هذه النتيجة المتوسطات الحسابية التى تشير إلى ارتفاع درجة استخدام نظم مساندة القرارات كلما انخفض المستوى الإدارى للقرار ، وكذلك قيمة (r) الكلية لعلاقة المستوى الإدارى للقرار بدرجة استخدام نظم مساندة القرارات . وبهذا فقد تم رفض الفرض الثانى فى هذه الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى للقرار ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات . لكن واقع التطبيق فى المنشآت الصناعية يشير إلى أن هذه العلاقة تتجه بشكل معاكس لما هو متعارف عليه فى أدبيات نظم مساندة القرارات من كون نظم مساندة القرارات غالبًا ما تستخدم لتدعم القرارات شبه المرتبة – وهى تماثل القرارات التكتيكية – والقرارات غير المرتبة ، وهى تماثل القرارات الإستراتيجية أكثر من القرارات المرتبة التى تماثل القرارات التشغيلية .

٣ – العلاقة بين نوع القرار الوظيفى الإنتاجى ، والمالى ، والتسويقى ، وقرارات القوى العاملة ، وبين درجة استخدام نظم مساندة القرارات .

جدول (١٢) : العلاقة بين المستوى الإدارى للقرار

ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات

نوع القرار	القرارات الإنتاجية		القرارات المالية		القرارات التسويقية		قرارات القوى العاملة		نوع القرار بشكل عام	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
	٢,٧١	١,٧١	٢,٧٣	١,٣٠٥	٣,١٨	١,٢٨	٣,٥١	١,٢٧	٣,٠٤	١,١
قيمة r	r	rp	r	rp	r	rp	r	rp	r	rp
	** ٠,٢٥٤	٠,٠٠٠١	** ٠,٣٩٤	٠,٠٠٠١	** ٠,٣٦٢	٠,٠٠٠١	* ٠,٣١١	٠,٠٠٠١	** ٠,٤٢٨	٠,٠٠٠١

Significant at .001 **   Significant at .01 *

إن النظر إلى الجدول رقم (١٢) يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرارات الوظيفية المختلفة فى منشآت العينة سواء كانت قرارات إنتاجية ، أو تمويلية ، أو تسويقية ، أو قرارات تتعلق بشؤون العاملين ، حيث تشير قيمة (r) إلى وجود علاقة موجبة لكنها ضعيفة بعض الشىء . وهذا يشير إلى أن نوع القرار الوظيفى الذى يتم اتخاذه من قبل صانعى القرارات فى منشآت العينة له أثر إيجابى على درجة استخدام نظم مساندة القرارات ، وهذا يؤكد النتائج التى توصلت إليها كل من دراسة Eom & Lee فى استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإنتاجية والتمويلية المتعلقة بالقوى العاملة ، كذلك دراسة Goslar & Brown ودراسة De Kluyver & pes-semier التى تؤكد كلاهما استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات التسويقية . وبالتالى فقد تم رفض الفرض الثالث لهذه الدراسة حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القرار الإدارى ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات . ويؤكد هذه النتيجة قيمة (r) الكلية لتلك العلاقة .

وللتأكيد على اختلاف درجة استخدام مساندة القرارات باختلاف هيكل القرار الإدارى والمستوى الإدارى للقرار ونوع القرار الوظيفى ، فقد تم إجراء تحليل التباين لمعرفة اختلاف هذا الأثر ، حيث يشير الجدول (١٣) إلى وجود اختلاف ذى دلالة إحصائية بين درجة تأثير هيكل القرار ونوعه ومستواه الإدارى على استخدام منشآت العينة لنظم مساندة القرارات . كما تشير قيمة (R^2) إلى نسبة التباين فى درجة استخدام نظم مساندة القرارات التى يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات الخاصة بهيكل القرار ونوعه ومستواه الإدارى قد بلغت (٢٢,٦٪) .

جدول (١٣) : اختلاف درجة استخدام نظم مساندة القرارات باختلاف هيكل القرار ونوعه ومستواه الإدارى

مصدر التباين	عدد درجات الحرية	مقدار التباين (مجموع المربعات)	التباين المقدر (معدل المربعات)	F.V	F.P
ما بين الأعمدة	٣	٤١,١٢٨	١٣,٧٠٩	*٣٠,٣٤	٠,٠٠٠١
بسبب الخطأ التجريبى	٣١٢	١٤٠,٩٨	٠,٤٥١		
الإجمالى	٣١٥	١٨٢,١١			

Significant at .001 * R^2= 0.2258

٤ – العلاقة بين استخدام نظم مساندة القرارات وكفاءة القرار الإدارى .

جدول (١٤) : العلاقة بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وكفاءة القرار

كفاءة القرار الإدارى	$\overline{X}$	SD	r	r_p
	١,٥٢	٠,٦٣٦	٠,٢١٢ *	٠,٠٠٠٢

Significant at .05 *

يشير الوسط الحسابى فى الجدول (١٤) إلى أن كفاءة القرار الإدارى تميل لأن تكون أعلى حين استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإدارية بالمقارنة مع اتخاذها عند اتباع الطريقة التقليدية ، كما يبين الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وبين كفاءة القرار الإدارى المتخذ . إذ تشير قيمة (r) إلى وجود علاقة موجبة لكنها ضعيفة نوعًا ما ، وهذا يعنى أن المنشآت الصناعية السعودية تركز عند استخدامها لنظم مساندة القرارات على الكيفية التى يتم بها اتخاذ القرارات من حيث : السرعة ، والسهولة ، وعنصر التكلفة فى صنع القرار ، والوقت المستغرق فى اتخاذه ، والقدرة على الاستخدام الجيد لموارد البيانات فى المنشأة . وبهذا فقد تم رفض الفرض الرابع لهذه الدراسة لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المساندة وكفاءة القرارات المتخذة بمساعدة ودعم تلك النظم ، ولعل هذه النتيجة تتفق فى بعض الجوانب مع دراسة Benbasat & Schroeder ودراسة Dickmeyer كذلك دراسة Cats - Paril & Huber ، لكنها تخالف النتائج التى توصلت إليها دراسة Toyner & Tunstall ودراسة King & Rodriguez بالإضافة إلى دراسة Aldag & Power على الرغم من اختلاف نموذج الدراسة ومتغيراته .

٥ – العلاقة بين استخدام نظم مساندة القرارات وفاعلية القرار الإدارى .

جدول (١٥) : العلاقة بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وفاعلية القرار

فاعلية القرار الإدارى	$\overline{X}$	SD	r	r_p
	١,٧٢٦	٠,٦٨٣	٠,٠٨٦	٠,١٣٦

يشير الوسط الحسابى فى الجدول (١٥) إلى أن فاعلية القرار الإدارى تتجه نحو الزيادة عند استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات ، لكن هذه الزيادة تكون أقل بالمقارنة مع الوسط الحسابى لكفاءة القرار الإدارى . كما يبين الجدول عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وفاعلية القرارات المتخذة بمساندة تلك النظم . وقد يعود السبب إلى أن اتجاه المنشآت الصناعية السعودية لاستخدام نظم مساندة القرارات يرتبط بالقرارات غير المرتبة بصورة أكبر حيث يكون عنصر الكفاءة هو محور اهتمام تلك القرارات . إذ بينت نتائج الدراسة أن استخدام تلك النظم يقل بالنسبة للقرارات غير المرتبة الأكثر تعقيداً وتغيراً ، وبالتالى لا يظهر أثر هذا الاستخدام على عنصر الفاعلية الذى يكون محور اهتمام القرارات غير المرتبة ، وبالتالى فإن المنشآت تحقق عند استخدامها لنظم مساندة القرارات إمكانية اتخاذ القرارات الإدارية بصورة جيدة أكثر من قدرتها على تحقيق مدى الاستفادة من اتخاذ هذا القرار للوصول إلى النتائج النهائية المطلوبة . ولعل هذه النتيجة تخالف العديد من أدبيات الإدارة التى تبين أن نظم مساندة القرارات تركز على الفاعلية أكثر من الكفاءة ، كذلك تتعارض مع نتائج دراسة Sainfort et al ودراسة Benbasat & Dexter ودراسة McIntyer ودراسة Sharda et al كذلك دراسة غراب وحجازى ، لكنها تتفق مع توصلت إليه دراسة Chakravarti et al على الرغم من اختلاف نموذج الدراسة والمتغيرات موضع الدراسة .

وبهذا تم قبول الفرض الخامس لهذه الدراسة وذلك لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات فى منشآت العينة وفاعلية القرارات التى تقوم باتخاذها بدعم هذه النظم .

عرض نتائج الدراسة :

أولاً – من خلال مراجعة نتائج هذه الدراسة يمكن الإشارة إلى ما يلى :

١ – تبين النتائج أن منشآت العينة كانت تميل لاستخدام النظم المعلوماتية المختلفة بشكل مكثف لأغراض تراوحت بين (٦٤,٨٪) للمساعدة فى تقديم الخبرة للإدارة ونسبة (٥١,٣٪) لمساعدة الإدارة فى اتخاذ القرارات ، ثم بنسبة (٣٧,٤٪)

ونسبة (٣٣,٢٪) للمساعدة فى القرارات التى تتخذ جماعيًا ثم المساعدة فى اتخاذ قرارات الإدارة العليا على التوالى . أما بالنسبة لغرض معالجة وتشغيل البيانات فقد كان الاستخدام ضعيفًا بنسبة (٦٢,٨٪) ، كذلك المساعدة فى اتخاذ قرارات الإدارة العليا بنسبة (٤١,٤٪) . ولعل هذا يعطى موشراً بأن مفهوم استخدام النظم المعلوماتية فى تلك المنشآت يرتبط بالتطبيقات الأكثر حداثة وتقدماً ، خاصة بالنسبة للقرارات غير المرتبة التى تتطلب دعم نظم الخبرة والقرارات التى تتخذ بصورة جماعية ، وأن الأهداف النهائية لاستخدام تلك النظم تتعدى التطبيقات الخاصة بمعالجة البيانات وتشغيلها آليًا .

٢ - تراوحت درجة التركيز على استخدام نظم مساندة القرارات تبعًا لهيكل القرار الإدارى ، ونوعه ، ومستواه الإدارى ، إذ نجد أن هذا الاستخدام كان أعلى بالنسبة للقرارات المرتبة عن القرارات غير المرتبة ، وأعلى بالنسبة للقرارات التشغيلية عن القرارات التكتيكية والإستراتيجية ، ويتدرج هذا الاستخدام تبعًا للقرارات المتعلقة بالتصنيع ، ثم بالتمويل ، ثم بالتسويق ، وأخيراً بالقوى العاملة .

٣ - إن منشآت العينة التى كانت تعتمد على نظم مساندة القرارات فى صنع حوالى (٥٠ - ٧٥٪) من قراراتها بلغت نسبتها (٤١,١٪) ، كذلك فإن المنشآت التى كانت تستخدم تلك النظم لاتخاذ أكثر من (٧٥٪) من قراراتها بلغت نسبتها (١٧,٨٪) ، بمعنى أن حوالى (٥٩٪) من منشآت العينة كانت تلجأ إلى دعم نظم المساندة فى صنع قراراتها المختلفة بشكل كبير ، بينما بلغت نسبة المنشآت التى كان اعتمادها على نظم دعم القرارات فى صنع أقل من (٥٠٪) من قراراتها حوالى (٤١٪) من منشآت العينة .

٤ - كان لهيكل القرار الإدارى تأثير معقول على درجة استخدام نظم مساندة القرارات ، لكن هذا التأثير كان إيجابيًا بالنسبة للقرارات المرتبة ، وعكسيًا بالنسبة للقرارات غير المرتبة ، بمعنى أن الإدارة كانت تستخدم نظم مساندة القرارات بصورة أكبر بالنسبة للقرارات المرتبة حيث يمكن التعبير عن أبعاد هذا القرار بصورة محدودة وواضحة ، كما أن السبب قد يعود إلى أن معظم برامج مساندة القرارات المتاحة فى الأسواق العربية تتعامل فى معظمها لدعم القرارات المرتبة أكثر من القرارات الأخرى ، بالإضافة إلى أن نقص التدريب والخبرة فى

هذا المجال قد يكون أحد الأسباب التى تساهم فى جعل استعمال هذه النظم يميل لدعم القرارات المرتبة أكثر من غيرها من القرارات .

٥ - إن المستوى الإدارى للقرار الإستراتيجي والتكتيكى والتشغيلى كان له أثر معنوى سلبى على استخدام نظم مساندة القرارات ، حيث كانت العلاقة بين هذه المتغيرات ومستوى الاستخدام تسير فى اتجاه معاكس لارتقاء المستوى الإدارى للقرار ، وهذا يبين أن الواقع التطبيقى لاتخاذ مثل هذه القرارات يتم بالاعتماد على نظم مساندة القرارات بشكل أكبر كلما اتصف القرار بخصائص محددة يمكن التعبير عنها بصورة كمية فى أغلب الأحيان ، وهذا ما ينطبق بشكل عام على القرار تشغيلى ، ويقل هذا الاستخدام باتجاه القرار التكتيكى ثم القرار الإستراتيجى .

٦ - تبين النتائج أن درجة استخدام نظم مساندة القرارات كان لها أثر معنوى موجب على القرارات الوظيفية التى يتم اتخاذها سواء فى مجال الإنتاج أو التمويل ، أو التسويق ، أو القوى العاملة ، وهذا يعطى مؤشراً على مدى نمو تطبيقات نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية وشمولها للعديد من المجالات الوظفية المختلفة ، وتأثيرها على اتخاذ مثل هذه القرارات الإدارية .

٧ - كان لمستوى استخدام نظم مساندة القرارات تأثير إيجابى على كفاءة القرارات التى يتم اتخاذها باستخدام هذه النظم بدلاً من الطريقة التقليدية المتبعة فى اتخاذ القرارات الإدارية ، بمعنى أن صانعى القرارات الإدارية فى منشآت العينة كانوا ينظرون إلى أن استخدام نظم مساندة القرارات يساهم فى تحسين طريقة اتخاذ القرارات ، ويدعم الإدارة فى الوصول إلى القرارات المناسبة التى تعتمد على الاستخدام الأفضل للمعلومات التى يتيحها النظام . وهذه النتيجة تبدو متناسبة مع نوع القرارات التى يتم التركيز على اتخاذها بدعم نظم القرارات وهى : القرارات المرتبة فى المستوى التشغيلى ، والقرارات شبه المرتبة المرتبطة بوظائف التمويل والتسويق والإنتاج والقوى العاملة .

٨ - بينت النتائج أن استخدام نظم مساندة القرارات لم يكن له أى تأثير معنوى على فاعلية القرارات المتخذة ، وهذا يشير إلى أن استخدام نظم مساندة القرارات من وجهة نظر صانعى القرارات فى منشآت العينة لم يؤدِ إلى تحسين أداء القرار والنتائج النهائية التى يفترض أن يحققها هذا القرار بالنسبة للمنشأة .

ثانيًا - التوصيات :

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات التى تم جمعها ميدانيًا ، فقد تم عرض التوصيات التالية :

١ - على الرغم من إشارة صانعى القرارات فى منشآت عينة الدراسة إلى أن نظم مساندة القرارات تستخدم بشكل مكثف تقريبًا فى مجال نظم الخبراء والقرارات الجماعية واتخاذ قرارات الإدارة العليا ثم اتخاذ القرارات الإدارية ونظم تشغيل البيانات إلكترونيًا ، إلا أن كثافة هذا التطبيق قد تميل لأن تكون مثالية ، بمعنى أنها تمثل طموحات مفردات العينة فى الاستفادة المثلى من هذا الاستخدام ، أو أن هذا الاستخدام يميل لأن يكون فى طور التطبيق الفعلى له ، لذلك يفضل آن تعمل المنشآت الصناعية السعودية على تأكيد مجالات استخدام DSS فى هذه التطبيقات ودعمها وتنميتها ؛ لأنها تعكس الاستخدام الأمثل والأنجح لنظم مساندة القرارات .

٢ - التأكيد على الاستفادة من نظم مساندة القرارات على مستوى المنشأة ككل وإداراتها المختلفة ، وذلك يتطلب أن تتجه المنشآت إلى زيادة عدد القرارات التى يمكن اتخاذها باستخدام نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى ، حيث يكون المردود من الاستثمار فى تلك التقنية مجديًا ومناسبًا .

٣ - التأكيد على ضرورة تطوير تطبيقات واستخدامات نظم مساندة القرارات بحيث تتعدى مجال التركيز على القرارات المرتبة ، وتجعل الاستخدام أكثر نجاحًا مما يزيد من قدرة الإدارى على الاستفادة من تلك النظم باتخاذ العديد من القرارات ذات الطبيعة المتغيرة والمعقدة ، والتى تتطلب التحليل المتعمق لدراسة كافة جوانب المشكلة وأبعادها والعوامل المؤثرة بها للوصول إلى القرار المناسب .

٤ - حيث إن اهتمام المنشآت الصناعية السعودية ينصب على استخدام نظم مساندة القرارات لدعم القرارات المرتبة وشبه المرتبة (فى المجالات الوظيفية المختلفة) ، فإن الخطوة التالية المطلوبة هى توجيه الجزء الأكبر من تطبيقات نظم مساندة القرارات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ، حيث تكون تلك القرارات ذات طبيعة غير مرتبة وتمثل أهمية حيوية لنجاح المنشآت وبقائها .

٥ – ألا تكتفى المنشآت باستخدام نظم مساندة القرارات لاتخاذ القرارات الوظيفية بصورة مستقلة عن بعضها البعض ، وإنما تعمل على استخدام تلك النظم للوصول إلى القرارات التى تساهم فى التنسيق بين القرارات الوظيفية المختلفة ، بمعنى أن يتم اتخاذ القرارات المالية التسويقية تبعًا للإمكانيات المالية المتاحة والإنتاجية والقوى العاملة أو أن يتم اتخاذ القرارات التسويقية تبعًا للإمكانيات المالية المتاحة والإنتاجية والقوى العاملة ، وبذلك تضمن المنشأة قدرة النظام على الوصول إلى قرارات متكاملة على مستوى الوظائف المختلفة التى قد تفتقر إليها المنشآت حاليًا ، كما تتضمن الأخذ بعين الاعتبار تأثير كل قرار وظيفى على القرارات الوظيفية الأخرى .

٦ – لا بد من التركيز فى استخدام نظم مساندة القرارات على فاعلية القرارات التى يتم اتخاذها بمساندة هذه النظم بالإضافة إلى الكفاءة التى أشارت إليها منشآت العينة ، حيث إن فاعلية القرارات لا بد أن تعكس مستوى الأداء النهائى والنتائج الخاصة بالقرارات المختلفة التى يتم اتخاذها سواء على المستوى الوظيفى من إنتاج تمويل وتسويق وقوى عاملة ، أو على المستويات : الإستراتيجى والتكتيكى والتشغيلى . وهذا يتطلب اتخاذ القرار بما يناسب ظروف المنشاة وإمكانياتها ، والتعرف على العوامل غير المتوقعة المؤثرة عليها ، والتأكد من إمكانية تحقيق أهداف القرار قبل وضعه موضع التنفيذ ؛ وذلك لضمان الوصول إلى قرارات صحيحة ودقيقة .

٧ – الاهتمام بتدريب الأفراد القائمين على استخدام نظم مساندة القرارات وصانعى القرارات أيضًا ؛ لتحسين مستوى استخدامهم لتلك النظم ورفع كفاءة وفاعلية هذا الاستخدام .

٨ – إن اتجاه العديد من الدول للانضمام إلى اتفاقية الجات يجعل المنشآت الصناعية السعودية أمام تحدى التعامل مع المنافسة العالمية التى قد تواجهها فى الداخل والخارج معًا ، وهذا يتطلب أن تعمل تلك المنشآت على الاستفادة من قواعد المعلومات الدولية من خلال شبكات الاتصال والإنترنت ، حيث يستطيع صانعو القرارات فى تلك المنشآت الاعتماد على نظم المعلومات هذه ، وعلى دعم نظم مساندة القرارات الموجودة فى منشآتهم بشكل أكثر كثافة وانتظامًا من حيث التطبيقات المختلفة .

٩ – القيام بدراسة مماثلة فى المستقبل تهتم بمدى تأثير المستويات الإدارية للقرار : الإستراتيجى والتكتيكى والتشغيلى ، مع مستويات هيكل القرار المرتب وشبه المرتب وغير المرتب على مستوى استخدام نظم مساندة القرارات ، واختلاف تأثير هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة على كفاءة وفاعلية القرار ، حيث قد تختلف الكفاءة والفاعلية نتيجة تأثير هذه المتغيرات عليها .

١٠ – من الأفضل أن تتكرر هذه الدراسة بعد فترة من الزمن لتحديد مدى تطور استخدامات نظم مساندة القرارات فى التطبيقات المختلفة مستقبلاً ، ومدى اعتماد المنشآت الصناعية على استخدام نظم حاسبيات المستفيد End User Computing ونظم المعلومات المنتشرة ، لتنفيذ واستخدام نظم مساندة القرارات الخاصة بنظم الميكروكمبيوتر التى درج استخدامها بشكل كبير فى السنوات الأخيرة بسبب رخص أسعارها وتوافر البرامج الملائمة لاستعمالها .

١١– القيام بدراسة مستقبلية حول اتجاهات الإدارة فى المستوى الإستراتيجى والتكتيكى والتشغيلى ودوافعها فى استخدام نظم مساندة القرارات ، وأثر هذه الدوافع والاتجاهات على مستوى الاستخدام لتلك النظم .

١٢– القيام بدراسة مستقبلية تبحث فى خصائص نظم مساندة القرارات وأبعادها التى يتم استخدامها فى المنشآت الاقتصادية السعودية ، وذلك لتحديد دور تلك الخصائص فى التأثير على كفاءة وفاعلية القرارات الإدارية ، وهذه الخصائص قد تتمثل فى مستوى التفاعل الموجود بين متخذ القرار والنظام ، أو القدرات التحليلية التى يقدمها النظام مثل تحليل ماذا/إذا ، والبحث عن الهدف ، والتحليل المالى ، أو تحليل تقارير الاستثناء .

الهوامش

(١) Efraim, Turban: **Decision Support Systems and Expert Systems,** (4th ed). Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall International, Inc. 1995, P.xxi.

(٢) Ralpl H. Sprague Jr., : A framework for the Development of Decision Support Systems. **MIS Quarterly,** Vol, 4, December 1980, PP. 1-26.

(٣) Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Morton, : "A Framework for Management Information Systems". **Sloan Management Review,** Vol. 13. No. 1 Fall 1971. P.P 55-70.

(٤) Peter G. Keen and Michael S. Scott Morton,: D**ecisiou Support Systems; An Organizational Perspective, Reading,** Mass Addison-Wesley Publishing Co., 1978, PP. 61-77.

(٥) Efraim Turban. op. cit. 1995, P.8.

(٦) Ibid. PP. 18-21.

(٧) عبدالحميد بسيوني عبدالحميد : **شبكات الكمبيوتر** ، الجزء الأول ، الرياض ، دار العبيكان للنشر ، ١٩٩٥م ، ص (١١٢) .

(٨) محمد محمد الهادي : **التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر** ، القاهرة ، دار البيان ، ١٩٩٣م ، ص (١٤٦) .

(٩) Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Morton, op. cit. 1971.

(١٠) Steven L. Alter,: "A Taxonomy of Dexsion Supprot Systems," **Sloan Management Review,** Fall 1977, pp. 39-66.

(١١) H. Watson. & M, Hill., : "Decsion Support Systems or Waht did not Happen with MIS?," **Interfaces.** Vol 13, No.5, 1933, PP> 82-88.

(١٢) Steven L. Alter : **Decsion Support Systems Current Practics and Continuing Challenges, Reading,** Mass, Addison-wesley Puplishing Company, 1980, p. 1-2.

(١٣) Ibid, 1983, pp. 112-114.

(١٤) Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Morton, op. cit 1971.

(١٥) Peter G. Keen and Michael S. Scott Morton, op. cit. 1978.

(١٦) Hossein Bidgoli: **Decision Support Systems Principles and Practices**, San Francisco, West Publishing Company, 1989, p. 4.

(١٧) Hyun B. Eom and Sang M. Lee : "A Survey of Decision Support System Applications (1971-April 1988)", **Interfaces**, Vol, 20, No., 3, May-June 1990, PP. 65-79.

(١٨) عبدالله بن جلوى الشدادى : **نظم مساندة القرارات** ، كتاب غير منشور ، ١٩٩٦م ، ص (١٦٠) .

(١٩) W.L. Cats-Paril and G. P. Huber, : "Decision Support Systems for Ill-Structuerd Problems : An Empirical Study", **Decision Science**, Vol, 18, No. 3, 1987, PP. 350-372.

(٢٠) Mark S. Silver : Systems that Support Decision Makers ; **Description and Analysis**, Chichester, John Wiley & sons, 1991, P. 19.

(٢١) Efraim Turban. op. cit, 1995, p. 11.

(٢٢) Efraim Turban, : **Decision Support and Expert Systems**, New York, Macmillan Publishing Company, 1990, p. 109.

(٢٣) James A. O' Brien, : **Management Information Systems,** Managing Information Technology in the Networked Enterprise. Chicageo, Irwin, 1996. p. 6.

(٢٤) سونيا محمد عبدالهادى البكرى وعلى عبدالهادى مسلم : **مقدمة فى نظم المعلومات الإدارية** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، ١٩٩٥م ، ص (١٤٥) .

(٢٥) سونيا محمد عبدالهادى البكرى : **نظم المعلومات الإدارية** ، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجامعية ، ١٩٩٧م ، ص (١١٣) .

(٢٦) Gerardine, Desantis and Brent R. Gallupe : "A Foundation for the Study of Group Decision Support Systems," **Management Science**, Vol., 33, No. 5, May 1989, pp. 589-609.

(٢٧) John F. Rockart and David W. Delong , : **Executive Support Systems; The Emergence of Top Management Computers Use**, Homewood., ILL. Dow Jones-Irwin, 1988, p.16.

(٢٨) Jill, Bird, : **Executive Information Systems Management Hand Book**, Manchester: NCC Blackwell Limited, 1991, p. 336.

(٢٩) R. Andrew; J.E. Ricart, and. J. Volar : **Information Systems Strategic Planning ; A Source of Competitive Advantage**, Oxford: NCC Blackwell, 1992,p. 271.

Efraim. Turban. op. cit. 1995, p. 18. (٣٠)

peter, G. Keen and Michael S. Scott Motron, op. cit., 1978, p.1. (٣١)

Ralph. H. Sprague. Jr, : "Aframewrok for the Develeopment of Decision Support Systems," **MIS Quarterly**, vol. 4, 1980, pp, 1-26. (٣٢)

Mohsen, Attaran and Hossein Bigdoli,:" Building an Effective Manufacturing DSS", Business (October/December) 1986, pp. 9-16. (٣٣)

(٣٤) صلاح الدين عبدالمنعم مبارك ولطفي الرفاعي محمد فرج : **نظم المعلومات المحاسبية : مدخل رقابي** ، الرياض ، إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة (الإصدار التاسع) ، ١٩٩٦م ، ص (٧٥) .

Herbert A. Simon, : **The New Science of Management Decision**, (Revised. ed.), Englewood Cliffs. N. J. Prentice. Hall 1977, P. 46. (٣٥)

G. Anthony Gorry and Michael S. Scott Morton, op. cit, 1971. (٣٦)

Richard. D. Hackathorn; and Peter G. Keen, : "Organizational Strategies for Personal Computing in Decision Support Systems," **MIS Quarterly**, Vol. 5, Sep, 1981, PP. 21-27. (٣٧)

E. Line. "Expert System for Business Applications: Potentials and Limitations", **Journal of Systems Management**, 1986, PP. 18-21. (٣٨)

R. Bonczek, C. Hosapple, and A. Whinston,:" Foundation of decision Support Systems", **New York, Academic Press**, 1980, P. 17-18. (٣٩)

Peter G. Keen and Michaeal S. Scott Morton op cit., 1978, PP. 61-77. (٤٠)

Ralph. H. Sprague. Jr., and D. Carlson, : **Building Effective Decision Support Systems**, Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall Inc., 1982, P. 45. (٤١)

R, Thierauf,: **Decision Support Systems for Effective Planning and Control**, A Can Study Approach. Englewood Cliffs, N, J. Prentice-Hall Inc, 1982, P. 77. (٤٢)

Anthony G. Gorry and Michael. S. Scott. op cit., 1971. (٤٣)

Hossein Bidgoli, op. cit ., 1989, P. 338. (٤٤)

Bob , Cowart,: "Decision Support Software is Starting to Gain acceptence," **PC Week** Vol. 2, No. 48, December, 1985, PP. 129-132. (٤٥)

Cornelis A. De Kluyver, and Edgar A. Pessemier,: "Benefits of a Marketing Budgeting Model : Two Cases Studies" . **Sloan Management Review**; Vol. 28, Fall 1986, PP. 27-38. (٤٦)

Martin D. Goslar, and Stephen W. Brown, : "DSS : Advantages in Consumer Market Settings," **Journal of Consumer Marketing**, Vol, 3. No, 3, Summer 1986, PP. 43-50. (٤٧)

Berend Wierenga, and Gerrit H. Van Bruggen, : The Integration of Marketing Problem Solving Modes and Marketing Management Support Systems", **Journal of Marketing**, Vol, 61. July 1997, PP. 21-37. (٤٨)

Ramesh, Sharada; Steve H. Barr and James Mc Donnell, : "Decision Support System Effectivness : A Review and Empirical Test", **Mangament Science**, Vol. 54, No., 2 February 1988, PP. 139-159. (٤٩)

Francois, C. Sainfort; Dsvid H. Gustafson; Kris Bosworth; and Robert P. Hawkins, : " Decision Support Systems Effectivness; Conceptua Empirical Framework and Empirical Evaluation," **Organizational Behavior and Human Decision processes**, Vol, 45, 1990, PP. 232-252. (٥٠)

Hossein Bidgoli op. cit ., 1989. P. 29. (٥١)

Efrain, Turban. op. cit. 1995, P. 42. (٥٢)

Ibid, P. 43. (٥٣)

Peter G. Keen, and Michael Scott Morton., op. cit., 1987. (٥٤)

Hossein Bidgoli, op. cit., 1989. p. 29. (٥٥)

Mark S. Silver. op. cit 1991, P. 66. (٥٦)

Richard. D. Hackathorn; and Peter G. Keen, op. cit. 1981. (٥٧)

John J. Donovan; and Stuart E. Madnick,: "Institutional and Ad Hoc DSS and their Effective Use," In Eric D. Carlson (ed.), Proceedings of a Conference on Decision Support Systems. **Data Base**, Vol. 8, No. 3, Winter 1977, PP. 79-88. (٥٨)

Javier F. Lerch; and Marilyn M. Mantei, : **"A Framework of Computer Support In Managerial Decision Making,"** in Leslie Maggi, John Leslie King, and Kenneth L. Kramer (eds). Proceedings of the fifth International Conference on Information Systemws, Tucson, Arizona, Vol. 28, No. 29, Nov. 1984. PP. 129-139. (٥٩)

Herbert A. Simon, : **The New Science of Management Decision**, Revised ed., Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1977, P. 46. (٦٠)

Gad, Ariav; and Michael J. Ginzberg,: "DSS Design-A Systemic Veiw of Decision Support," **Communications of the ACM**, Vol, 28, No. 10, October 1985, PP. 1045-1052. (٦١)

Efraim, Turban, op. cit 1995, P. 8. (٦٢)

(٦٣) Hyun B, Eom and Sag M. Lee op. cit., 1990.

(٦٤) Allan F., Ayers., : "Decision Support Systems-New Tool for Manufacturing," **Computer-World**, Vol. 19, No. 24. A, June 1985. PP. 35-38.

(٦٥) Shimon Y. Nof, De Suranjan and Andrew B. Whinston. "Decision Support in Computer Intergrated Manufacturing", **Decision Support System**, Vol, 1. 1985, PP. 37-56.

(٦٦) Mohsen, Attara and Hossein Bidgoli. op. cit., " 1986.

(٦٧) Hyun B. Eom, and sang M. Lee op. cit., 1990

(٦٨) Edward J. Leary. "Decision Support Systems Aid in Manufacturing of Operations, Resources and Finance. "**Industrial Engineering,** September 1985, PP. 26-34.

(٦٩) Feroze, Khan and John Morrison : "Financial Modeling for Decision Makers : Opening a Window on the Future ?," **CA. Magazine** 118, September 1985, PP. 28-35.

(٧٠) هالة عبدالله الخولي : «الإطار النظري لاستخدام نظم دعم القرارات في المراجعة» ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد الرابع عشر ، العدد الثالث ، صيف ١٩٩٠م ، ص ص (١٢٣-١٤٤) .

(٧١) Martin D. Goslar, and stephen W. Brown, op. cit., 1986.

(٧٢) Douglas. Smith, et. al. , : "Decision Support for Marketing Research and Computer Planning", **North-Holland Information and Management,** Vol, 8. No. 3., March 1985, PP. 133-145.

(٧٣) Hyun B., Eom and Sang M. Lee op. cit., 1990.

(٧٤) Jimmy. Algie and Willam Foster, : "New Aides for Personnel Decision Making", **Management Decision,** Vol, 23, No, 4 1985. PP. 14-27.

(٧٥) Edward J. Leary. op. cit., 1985.

(٧٦) Hyun B. Eom and Sang M. Lee op. cit., 1985.

(٧٧) كامل السيد غراب : "العوامل التي تؤثر في اختلاف مديري الإدارة العليا في استخدام نظم مساندة القرارات : دراسة ميدانية على كبرى الشركات الصناعية بدولة البحرين " ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، مجلد (٢) ، عدد (١) نوفمبر ١٩٩٤م ، ص ص (٦٣-٩٨) .

(٧٨) Ramesh Sharda; et al. op. cit. 1988.

(٧٩) D. Chakravarti; A.A. Mitchell: and S. Staelin,: " Judgment-Based Marketing Decision Models: An Experimental Investigation of the Decision Calculus Approach," **Management Science**. Vol. 25, March 1979 PP. 251-262.

(٨٠) I. Benbasat: and A.S. Dexter,: "Value and Events Approaches to Accounting : An Experimental Evaluation" **The Accounting Review** Vol.54, No. 4 1979, PP. 735-749.

(٨١) S. McIntyer, : "An Experimental Study of the Impact of Judgement-Based. Marketing Models," **Management Science**, Vol. 28, January 1982, PP. 17-23.

(٨٢) N. L. Eckel, : "The Impact of Probabilistic Information on Decision Behavior and Performance in an Experimental Game," **Decision science.** Vol, 14, Fall 1983, PP. 483-502.

(٨٣) Ramesh Sharda al. op. cit 1988.

(٨٤) Francois C. Sainfort; et al. op cit. 1990.

(٨٥) كامل السيد غراب وفاديه محمد حجازى : «أثر نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات» دراسة تجريبية ، **مجلة الإدارة العامة** ، المجلد (٣٥) ، العدد (١) ، ١٩٩٥م ، ص ص (١-٧١) .

(٨٦) R. Joyner; and K. turntall, : "Computer Augmented Orgaizational Problem Solving," **Management Science**, Vol. 17, February 1970, PP. B 212-B225.

(٨٧) I. Benbasat; and R.Schroeder, : "An Experimental Investigation of Some MIS Design Variables." **MIS Quarterly**, voll, March, 1977. PP. 37-50.

(٨٨) W. R. King; and J. I. Rodriguez : "Evaluating Management Information Systems." **MIS Quarterly**, Vol. 2, September 1978, PP. 37-50.

(٨٩) N. Dickmeyer, : "Measuring the Effects of a University Planning Decision Aid," **Management Science,** Vol. 29, June 1983, PP. 673-685.

(٩٠) R. J. Aldag; and D. J Power. "An Empirical Assessment of Computer - Assisted, Decision Analaysis," **Decision Science**, Vol, 17, Fall 1986, PP. 572-588.

(٩١) W.L. Cats-Paril; and G. P. Huber, : " Decision Support Systems for Ill-Structured Problems: An Empirical Study," **Decision Science**, Vol, 18, Summer 1989, PP. 350-372.

(٩٢) Hossein Bidgoli, Op. cit,. 1989. P. 29.

(٩٣) Herbet Simon, op. cit., 1977, P. 46.

(٩٤) Hossein Bidgoli, op. cit., 1989. P. 338.

(٩٥) Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Morton, op. cit . 1974, p. 62.

(٩٦) Peter Keen, and Michael S. Scott Morton, op. cit., 1978.

(٩٧) Hossein Bidgoli, Op. cit,. 1989. P. 29.

(٩٨) وزارة التخطيط : **منجزات خطة التنمية : حقائق وأرقام** ، ١٩٧٠-١٩٩٣م ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٤م ، ص (٣٦) .

(٩٩) وزارة الصناعة والكهرباء : **النشرة الإحصائية** ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٥م ، ص (٨) .

(١٠٠) الغرفة التجارية الصناعية : **واقع المنشآت الصغيرة فى المملكة العربية السعودية** ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، إدارة البحوث ، ١٤١٥هـ ، ص (٢٧) .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - سونيا محمد عبدالهادى البكرى : **نظم المعلومات الإدارية** ، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجامعية ، ١٩٩٧م .

٢ - سونيا محمد عبدالهادى البكرى وعلى عبدالهادى مسلم : **مقدمة فى نظم المعلومات الإدارية** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، ١٩٩٥م .

٣ - هالة الخولى : الإطار النظرى لاستخدام نظم دعم القرارات فى المراجعة» ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد الرابع عشر ، العدد الثالث ، صيف ١٩٩٠م ، ص ص (١٢٣-١٣٩) .

٤ - عبدالله بن جلوى الشدادى : **نظم مساندة القرارات** ، كتاب غير منشور ، ١٩٩٦م ، ص (١٦٠) .

٥ - عبدالحميد بسيونى عبدالحميد : **شبكات الكمبيوتر** ، الجزء الأول . الرياض ، دار العبيكان للنشر ، ١٩٩٥م .

٦ - كامل غراب : «العوامل التى تؤثر فى اختلاف مديرى الإدارة العليا فى استخدام نظم مساندة القرارات،» دراسة ميدانية على كبرى الشركات الصناعية بدولة البحرين » ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، المجلد الثانى ، العدد الأول ، نوفمبر ١٩٩٤م ، ص ص (٦٣-٩٨) .

٧ - كامل غراب ، وفاديه حجازى : «أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات» ، دراسة تجريبية ، **مجلة الإدارة العامة** ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الأول ، محرم ١٤١٦هـ ، يونيه ١٩٩٥م ، ص ص (١-٧١) .

٨ - صلاح الدين عبدالمنعم مبارك ولطفى الرفاعى محمد فرج : **نظم المعلومات المحاسبية ، مدخل رقابى** ، الرياض ، إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة (الإصدار التاسع) ، ١٩٩٦م ، ص (٧٥) .

٩ - محمد محمد الهادى : **التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر** ، القاهرة ، دار البيان ، ١٩٩٣م ، ص (١٤٦) .

١٠- وزارة التخطيط : **منجزات خطة التنمية : حقائق وأرقام ، ١٩٧٠-١٩٩٣م** ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٤م ، ص (٣٦) .

١١- الغرفة التجارية الصناعية : **واقع المنشآت الصغيرة فى المملكة العربية السعودية** ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، إدارة البحوث ، ١٤١٥هـ ، ص (٢٧) .

١٢- وزارة الصناعة والكهرباء : **النشرة الإحصائية الصناعية** ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٥م ، ص (٨) .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1- Aldag. R. J. and. D.J, power, : "An Empirical Assesment of Computer. Assisted. Decision Analysis," **Decision Science**, Vol. 17, Fall 1986.

2- Algie Jimmy. and Willam Foster, : "New Aides for Personnel Decision Making", **Management Decision**, Vol, 4 , 1985.

3- Alter Steven L., : **Decsion Support Systems Current Practics and Continuing Challenges,Reading**, Mass, Addison-wesley Puplishing Company, 1980.

4- Alter Steven L., : "A Taxonomy of Decsion Supprot Systems," **Sloan Management Review**, Fall 1977.

5- Andrew; R. J. E. Ricart, and. J. Volar : **Information Systems Strategic Planning : A source of Competitive Advantage**, Oxford: NCC Blackewll, 1992.

6- Anthony Robert N: **Planning and Control Systems; A Framework for Analaysis**, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, Massachusetts, 1965.

7- Ariav; Gad, and Michael J. Ginzberg, : "DSS Design-A Systemic Veiw of Decision Support," **Communications of the ACM**, Vol, 28; No. 10, October 1985.

8- Attaran. Mohsen, and Hossein Bigdoli,:" Building an Effective Manufacturing DSS", **Business** (October/December) 1986.

9- Ayers., Allan , : "Decision Support Systems-New Tool for Manufacturing," **Computer-World**, Vol. 19, No. 24. A, June 1985.

10- Benbasat; I. and A.S. Dexter,: "Value and Events Approaches to Accounting : An Experimental Evaluation," **The Accounting Review**, Vol. 54, No. 4, 1979.

11- Benbasat; I. and R. Schroeder, : "An Experimental Investigation of Some MIS Design Variables," **MIS Quarterly**, Voll, March 1977.

12- Bidgoli Hossein,: Decision Support Systems Principles and Practices, San Francisco, West Publishing Company, 1989.

13- Bird Jill, : Executive Information Systems Management Hand Book, Manchester: NCC Blackwell Limited, 1991.

14- Bonczek, R. C. Hosapple, and A. Whinston : Foundation of Decision Support Systems, New York, Academic Press, 1981.

15- Cats-Paril, W.L. and G. P. Huber. , : "Decision Support Systems for Ill-Structured Problems: An Empirical Study", **Decision Science,** Vol, 18, No. 3 , 1987.

16- Chakravarti; D. A. A. Mitchell; and S. Staeliŋ, : " Judgment-Based Marketing Decision Models: An Experimental Investigation of the Decision Calculus Approach," **Management Science.** Vol. 25, March 1979.

17- Churchman. West G, : **The Systems Support Approch,** Now York, Dell, 1965.

18- Cowart Bob, : "Decision Support Software is Starting to Gain Acceptence," **PC Week,** Vol. 1.2, No. 48, December, 1985.

19- Davis M. W.,: **Applied Decision Support,** Englewood Cliffs, New Jersy, Prentice- Hall, 1988.

20- De kluyver, Cornelis A. and Edgar A. Pessemier,: "Benefits of a Marketing Budgeting Model : Two Cases Studies", **Sloan Management Review;** Vol. 28, Fall 1986.

21- De Sanctis. G. and Gallupe R. B., : "A Foundation for the study of Group Decision support Systems", **Management Scicnce,** Vol, 33. 1988.

22- De Suranjan Shimon Y. Nof, and Andrew B. Whinston., : "Decision Support in Computer Integrated Manufacturing", **Decision Support System,** Vol, 1. 1985.

23- Dickmeyer N. , : " Measuring the Effects of a University Planning Decision Aid," **Management Science,** Vol. 29, June 1983.

24- Donovan; John J. and Stuart E. Madnik, : "Institutional and Ad Hoc DSS and their Effective Use," In Eric D. Carlson (ed). **Proceedings of a Conferene on Decision Support Systems,** Data Base, Vol. 8, No. 3, Winter 1977.

25- Dos Santos B.L. and Bariff, M.L.,: "A Study of User Interface Aids for Decision Support Systems", **Management Science,** Vol, 34. 1988.

26- Eckel N.L., : "The Impact of Probabilistic Information on Decision Behavior and Performance in an Experimental Game," **Decision Science,** Vol, 14, Fall 1983.

27- Eom Hyun B. and Sang M. Lee,: "A Survey of Decision Support System Applications (1971- April 1988)," **Interfaces**, Vol, 20, No, 3. May-June 1990.

28- Furest William Merlep Martin, : "Effective Design and Use of Computer Decision Models. **MIS Quarterly**, VOl. 8, March 1984.

29- Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Motton, : "A Framework for Management Information Systems", **Sloan Management Review**, Vol. 13. No. 1, Fall 1971.

30- Goslar Martin D. and Stephin W. Brown,: "DSS : Advantages in Consumer Market Settings," **Journal of Consumer Marketing**, Vol, 3. NI. 3, Summer 1986.

31- Hackathorn; Richard. D. and Peter G. Keen,: "Organizational Strategies for Personal Computing in Decision Support Systems," **MIS Quarterly**, Vol. 5, No. 3, Sep, 1981.

32- Horwitt.E. , : "DSS Effective Relief for Frustrated Management," **Business Computer Systems**, July 1984.

33- Huber George P, : " Issues in the Design of Group Decision Support Systems", **MIS Quarterly**, Vol, 8, September 1984.

34- Jehoshua Eliashberg, Raymond R. Burke, and Jerry Wind : "Developing Marketing Expert Systems : An Application to International Negotiations," **Journal of Marketing**, Vol. 53, October 1989.

35- Joyner; R. and K. Turntall, : "Computer Augmented Organizational Problem Solving, " **Management Science**, Vol. 17, February 1970.

36- Keen Peter G. and Michael S. Scott Morton, : **Decision Support Systems; An Organizational Perspective**," Reading, Mass Addison-Wesley Publishing Co., 1978.

37- Khan Feroze, and John Morrison, : "Financial Modeling for Decision Makers: Opening a Window on the Future?," **CA. Magazine** 118, September 1985.

38- King; W. R. and J.I. Rodriguez, : "Evaluating Management Information Systems," **MIS Quarterly**, Vol. 2, September 1978.

39- Leary Edward J. , : " Decision Support Systems Aid in Manufacturing of Operations Resources and Finance " **Industrial Engineering**, September 1985.

40- Lerch; Javier F. and Marilyn M. Mantei, : **"A Framework of Computer Support In Managerial Decision Making,** " in Leslie Maggi, John Leslie King, and Kenneth L. Kramer (eds). Proceedings of the fifth International Comference on Information Systems, Tucson, Arizona. Vol. 28, No. 29, 1984.

41- Line E., : "Expert System for Business Applications; Potentials and Limitations", **Journal of Systems Management**, 1986.

42- Mackay Alex., : "DSS Concept is Often Misundrestood, " **Computing Canada** (Canada) Vol. 11. 13. June 1985, Software Report .

43- McIntyer S, : "An Experimental Study of the Impact of Judgement-Based, Marketing Models," **Management Science**, Vol. 28, January 1982.

44- Meador C. Lawrence Martin J. Guyote, and William Rosenfeld, : "Decision Support Planning and Analysis. The Problem of Getting Large Scale Strated", **MIS Quarterly**, Vol. 10, No. 2, June 1986.

45- Merle Jaffe, : "Decision support Systems for Manufacturing", **Infosystems**, July 1983.

46- Morris Richard M. III. "Management Control and Decision Support Systems. An Overview", **Industrial Management**, Vol. 28. No. 1 (January/February) 1986.

47- Needle David,: " Deciding About Decision Support," **Personal Computing**, Vol, 9, No. 6. June 1985.

48- O'Brien, James A., : **Management Information Systems**, Managing Information Techmology in the Networked Enterprise. Chicago, Irwin, 1996.

49- Rockart John F. and David W. Delong : **Executive Support Systems ; The Emergence of Top Management Computers Use**, Homewood., ILL. Dow Jones-Irwin, 1988.

50- Sainfort; francois, C. David H. Gustafson; kris Bosworth: and Robert P. Hawkins, : "Decision Support Systems Effectivness; Conceptual Empirical Framework and Empirical Evaluation," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol, 45. 1990.

51- Sanders G. Lawrence and James F. Courtney, : "A Field Study of Orgaizational Factors Influencing DSS Success", **MIS Quanrtely**. Vol, 9. No, 1, March 1985 .

52- Sharada; Ramesh, Steve H. Barr, and James McDonnell: "Decision Support System Effectivness; A Review and Empirical Test", **Mangament Science**, Vol. 54. No., 2 Feburary 1988 .

53- Silver Mark S., : **Systems that Support Decision Makers, Description and Analysis**, Chichester, John Wiley & Sons, 1991.

54- Simon Herbert A., : **The New Science of Management Decision**, Revised ed., Englewood Cliffs, N. J. Perntice-Hall, 1977.

55- Smith Douglas. et. al., ; "Decision Support for Marketing Research and Computer Planning", **North-Holland Information and Management**, Vol, 8. No3., March 1985 .

56- Snoyer R.S. and G. A. Fischer, : **Everyones Support Systems; A Complete Guide to Effective Decision Making Using Microcomputers**, Homewood, Illinois Business one Irwin, 1993.

57- Sprague R. H. Jr. and Waston H. J., : **Decision, Support Systems Putting Theory into Practice**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentic-Hall 1986.

58- Sprague. Ralph. H. Jr.,: "A Framewrok for the Development of Decision Support Systems," **MIS Quarterly**. Vol. 4, 1980 .

59- Sprague Ralph H. Jr., and D. Carlson , : **Building Effective Decision Support Systems**, Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall Inc., 1982.

60- Thierauf R. : **Decision Support Systems for Effective Planning and Control**, A Can Study Approach. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall Inc, 1982.

61- Turban Efraim : **Decision Support and Expert Systems**, New York, Macmillan Publishing Company, 1990.

62- Turban Efraim , : **Decision Support Systems and Expert Systems**, New York, Macmillan Publishing Company, 1995.

63- Watson H. & M., : "Hill. Decsion Support Systems or What did not Happen With MIS?," **Interfaces**, Vol 13, No. 5, 1983 .

64- Wierenga Berend and Gerrit H. Van Bruggen, : "The Integration of Marketing Problem-Solving Modes and Marketing Management Support Systems", **Journal of Marketing**, Vol, 61. July 1997.

65- Zeleny, Milan : "Management Support Systems. Toward, Integrated Knowlegde Management", **Human Systems Management** (Netherlands), Vol, 7 No. 1. 1987 .

66- Zinkhan G. M. Joachimsthaler, E. A. and T.C. Kinnear, : "Individual Differences and Marketing Decision Support System Usage and Satisfaction," Journal of Marketing Resarch, Vol, 24. May 1987.

الملاحق

نموذج قائمة الاستقصاء

قسم (١) : يتعلق بوصف المنشآت والأشخاص :

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (✓) أمام الإجابات المناسبة :

(أ) قسم خاص بالمنشآت :

١ – اسم المنشأة :

٢ – موقع المنشأة :

٣ – مجال العمل :

٤ – السنة التى تأسست فيها المنشأة تقريباً :

٥ – عدد الموظفين والعاملين فى المنشأة تقريباً :

٦ – المبيعات السنوية للمنشأة تقريباً :

(ب) قسم خاص بالأشخاص :

١ – الاسم :

٢ – الوظيفة :

٣ – درجة التعليم :

٤ – عدد السنوات المنقضية فى الشركة :

٥ – العنوان البريدى :

٦ – رقم التليفون :

قسم (٢) : يتعلق بمستوى استخدام نظم مساندة القرارات ونظم المعلومات الأخرى فى المنشأة :

(١) إلى أى مدى تستخدم المنشأة الحاسب الآلى للأغراض التالية :

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا
(أ) معالجة وتشغيل البيانات والمعلومات آليًا وتقديم تقارير ملخصة عن وضع الشركة لجميع المستويات الإدارية (نظم المعلومات الإدارية) .	١	٢	٣	٤	٥
(ب) للمساعدة فى اتخاذ وصنع القرارات التسويقية ، المالية ، الإنتاجية ، الإستراتيجية ، والخاصة بالقوى العاملة (نظم مساندة القرارات) .	١	٢	٣	٤	٥
(جـ) للمساعدة فى القرارات التى تتخذ جماعيًا (على شكل لجان أو فى مجالس الإدارة أو الشركة : نظم مساندة القرارات الجماعية) .	١	٢	٣	٤	٥
(د) للمساعدة فى اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة العليا (نظم المعلومات لمنفذى الإدارة العليا) .	١	٢	٣	٤	٥
(هـ) ليكون بديلاً عن الخبراء فى مجالات معينة (نظم الخبير) .	١	٢	٣	٤	٥

نظم مساندة القرارات هى :

«نظم معلوماتية متفاعلة تعتمد على إمكانيات الكمبيوتر (مكونات ونظم برامج) ، وترتكز على توافر قاعدة بيانات ، وقاعدة نماذج ، وطريقة سهلة للاتصال لتساعد المديرين عند اتخاذهم قرارات معينة» .

(أمثلة IFPS, Lotus, 123, Excell) بالإضافة إلى برامج مخصصة تساعد المديرين فى قرارات محددة (تسويقية ، مالية ، إنتاجية ، قوى عاملة) .

(٢) ضع دائرة حول الرقم الذى يمثل مستوى استخدام المنشأة لنظم مساندة القرارات لمساعدتها فى صنع واتخاذ القرارات التالية :

(أ) القرارات المرتبة/المبرمجة :

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	عال جداً	عال	متوسط	منخفض	منخفض جداً
(١) القرارات التى يكون مستوى الروتين فيها .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) القرارات التى يكون مستوى التكرار فيها .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) القرارات التى يكون مستوى السهولة فيها .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) القرارات التى يكون مستوى الوضوح فى الإجراءات المتبعة فيها .	١	٢	٣	٤	٥

(ب) القرارات غير المرتبة/غير المبرمجة :

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	عال جداً	عال	متوسط	منخفض	منخفض جداً
(١) القرارات التى يكون مستوى التعقيد فيها .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) القرارات التى يكون مستوى الثبات فيها .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) القرارات التى يكون مستوى توقعها ومعرفتها .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) القرارات التى يكون الاعتماد فيها على خبرة متخذ القرار .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) القرارات التى يكون الاعتماد فيها على حدس متخذ القرار .	١	٢	٣	٤	٥

قسم (٣) : تستخدم المنشأة نظم مساندة القرارات عند اتخاذ القرارات التالية :

(أ) القرارات الإستراتيجية :

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
(١) الأهداف بعيدة المدى .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) الخطط طويلة الأجل .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) الوفاء بالمسئولية الاجتماعية .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) تخطيط البحوث والتطوير .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) تطوير منتجات جديدة .	١	٢	٣	٤	٥
(٦) توزيع موارد المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥

(ب) القرارات التكتيكية / التحكمية

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا
(١) إدارة موارد المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) تحضير وتحليل الميزانيات .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) التنبؤات قصيرة الأجل .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) قرارات الصنع أو الشراء .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) قرارات شراء الأجهزة والمعدات .	١	٢	٣	٤	٥

(جـ) القرارات التشغيلية/التنفيذية :

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا
(١) إنجاز مهمات محددة .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) مراقبة المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) جدولة الإنتاج/العملية الإنتاجية .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) الموافقة على منح قرض .	١	٢	٣	٤	٥

(٣) الرجاء توضيح النسبة المئوية من القرارات المتخذة بمساعدة نظم مساندة القرارات :

١ – صفر٪ – ٢٤٪ .
٢ – ٢٥٪ – ٤٩٪ .
٣ – ٥٠٪ – ٧٤٪ .
٤– ٧٥٪ – ١٠٠٪ .

قسم (٤) : يتعلق باستخدام نظم مساندة القرارات فى المجالات الوظيفية الإدارية :

(١) إلى أى مدى تستخدم نظم مساندة القرارات عندما يراد اتخاذ القرارات التالية :

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	تستخدم بشكل كبير	تستخدم بشكل أكبر من المتوسط	تستخدم بشكل متوسط	تستخدم بشكل أقل من المتوسط	غير مستخدمة إطلاقًا
(أ) قرارات إنتاجية تصنيعية :					
(١) التخطيط للمنتجات .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) التنبؤ فى المبيعات .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) تخطيط الطاقة الإنتاجية .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) جدولة الإنتاج .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) تصميم المنتجات .	١	٢	٣	٤	٥
(٦) اختيار الموقع .	١	٢	٣	٤	٥
(٧) إدارة المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
(٨) مرقبة المخازن .	١	٢	٣	٤	٥
(٩) مراقبة الجودة .	١	٢	٣	٤	٥
(ب) قرارات مالية :					
(١) إدارة التدفقات المالية .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) تخطيط ومراقبة الموارد المالية .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) توزيع الموارد المالية .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) توزيع الميزانية .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) اختيار المحافظ الاستثمارية .	١	٢	٣	٤	٥
(٦) توقع الاحتياجات المالية .	١	٢	٣	٤	٥
(٧) تخفيض مخاطر الاستثمارات الرأسمالية .	١	٢	٣	٤	٥
(٨) تحديد وقت الاقتراض .	١	٢	٣	٤	٥
(٩) مراقبة اتجاه التكاليف .	١	٢	٣	٤	٥
(جـ) قرارات تسويقية :					
(١) تحليل السوق .	١	٢	٣	٤	٥

«تابع الجدول السابق»

(ضع دائرة حول الرقم المختار)	تستخدم بشكل كبير	تستخدم بشكل أكبر من المتوسط	تستخدم بشكل متوسط	تستخدم بشكل أقل من المتوسط	غير مستخدمة إطلاقًا
(٢) تحليل الحصة السوقية .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) توزيع ميزانية الإعلان .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) التنبؤ بالمبيعات .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) مقارنة البدائل الإستراتيجية التسويقية .	١	٢	٣	٤	٥
(٦) اختيار الوسيلة الإعلانية .	١	٢	٣	٤	٥
(٧) تحليل السعر .	١	٢	٣	٤	٥
(٨) توزيع المنتجات .	١	٢	٣	٤	٥
(٩) تقييم الفرص التسويقية للمنتجات الجديدة .	١	٢	٣	٤	٥
(د) قرارات القوى العاملة :					
(١) تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة .	١	٢	٣	٤	٥
(٢) التخطيط للقوى العاملة .	١	٢	٣	٤	٥
(٣) اختيار العمال الموظفين .	١	٢	٣	٤	٥
(٤) تحليل اتجاه تطور الأفراد .	١	٢	٣	٤	٥
(٥) توزيع الموارد البشرية .	١	٢	٣	٤	٥
(٦) تحديد وتقييم المهارات التدريبية المحتاجة .	١	٢	٣	٤	٥
(٧) تحقيق رغبات وطموح العامل والموظف .	١	٢	٣	٤	٥
(٨) تشجيع العمال والموظفين الأكفاء .	١	٢	٣	٤	٥
(٩) إعطاء العامل/الموظف المهن المناسبة لقدراته .	١	٢	٣	٤	٥
(١٠) تقييم مهارات العاملين والموظفين .	١	٢	٣	٤	٥

قسم (٥) : هذا القسم يتعلق بمستوى القرارات المتخذة بمساعدة نظم مساندة القرارات :

عند مقارنة القرارات باستخدام نظم مساندة القرارات مع القرارات المتخذة بالطريقة التقليدية (عدم استخدام نظم مساندة القرارات) كيف تقيّمون مستوى القرارات المتخذة فى منشأتكم باستخدام نظم مساندة القرارات ؟

	أعلى	نفس المستوى	أقل
(أ) الفاعلية :			
١ - نسبة الوصول إلى قرار صحيح .	١	٢	٣
٢ - نسبة الوصول إلى قرار دقيق .	١	٢	٣
٣ - إمكانية تحقيق الأهداف المحددة فى القرار .	١	٢	٣
٤ - مستوى مناسبة القرار للمنشأة .	١	٢	٣
٥ - إمكانية القيام بتحليل الظروف غير المتوقعة .	١	٢	٣

	أعلى	نفس المستوى	أقل
(ب) الكفاءة :			
١ - نسبة الوقت المستغرق فى اتخاذ القرار .	١	٢	٣
٢ - تكلفة صنع القرار .	١	٢	٣
٣ - السرعة فى عملية اتخاذ القرار .	١	٢	٣
٤ - السهولة فى عملية اتخاذ القرار .	١	٢	٣
٥ - نسبة استخدام موارد البيانات فى المنشأة .	١	٢	٣

● الإدارة العــــــــامــــة
● المجلد الثـامـن والثـلاثـون
● العــــــــــدد الأول
● مـــحـــــرم ١٤١٩ هـ
● مـــــــايــو ١٩٩٨م

نحو إطار نظرى لأبعاد الخبرة المؤثرة فى كفاءة وفعالية الأداء المحاسبى

د. الأميرة إبراهيم عثمان *

مقدمة :

مشكلة البحث :

فى ظل التزايد المستمر على الخدمات المحاسبية التى يتسع ويتغير ويتعقد نطاقها فى مجالات المحاسبة المختلفة – بوصفها كيانات تنظيمية لمارسة مهنة المحاسبة – تتضح أهمية الحاجة إلى أن يكون المحاسب المهنى مؤهلاً ليس فقط وفقًا لمتطلبات واشتراطات بدء الممارسة المهنية التى تؤهله لدخول المهنة وللأداء المهنى المقبول ، بل يجب أن تتسع تلك المتطلبات والاشتراطات لتشتمل على ما يكفل تحقيقه لمستوى الأداء المتميز بما يسهم فى توفير المقومات اللازمة لتطوير وتحسين الممارسة المحاسبية المهنية . وإذا كانت الخبرة تعد أحد المحددات الرئيسية للأداء الكفء للمحاسب المهنى ، فإنه يكون من المفيد التعرف على ماهية تلك المتطلبات التى تقود إلى اكتساب هيكل معرفة الخبير ، والتى تنعكس على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء المهنى الكفء الذى يصل إلى مستوى الأداء الخبير .

ويلاحظ من استقراء المعرفة المحاسبية على المستويين النظرى والتطبيقى أن دراسة وتحليل العوامل المحددة للأداء المتميز (الخبير) فى مجالات المعرفة المحاسبية المختلفة لم تلق اهتمامًا كبيرًا من جانب الباحثين ، وهو ما أدى إلى عدم وجود هيكل أو إطار عام يوفر دليلاً يسترشد به للتعرف على ماهية العوامل الأساسية الهامة والعامة المؤثرة فى الأداء المهنى الكفء للمهام المحاسبية المتنوعة والمتعددة (١) .

* أستاذة المحاسبة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

ولقد ركزت الدراسات القليلة التى هدفت إلى تحقيق ذلك ، إما على دراسة الخبرة بصفة عامة فى مجالات المحاسبة المتعلقة باتخاذ القرارات وإبداء الرأى ، أو على تناول الخبرة باعتبارها موضوعًا عارضًا بصدد محاولتها لجذب الانتباه نحو أهمية الحاجة إلى فهم وتحليل هيكل المعرفة الذى ينبغى أن يكتسبه المحاسب فى مجالات الحكم واتخاذ القرارات ، بغض النظر عن كونه من ذوى الخبرة أم لا [٢] . فلم تميز هذه الدراسات بين مفهوم الخبرة ومفهوم الممارسة عند تحديد مقومات الأداء المتميز فى المجالات المحاسبية ، مما أدى إلى قصورها فى تحديد مصادر معرفة المحاسب الخبير وهياكل تكوينها ، ومن ثم تقديم صورة غير كاملة عن كيفية اتخاذ قراراته وإصدار أحكامه [٣] . ويعنى ذلك عدم مقدرة البحث المحاسبى على التمييز بين مقومات المحاسب الخبير والمحاسب المزاول للمهنة لفترة طويلة ، فضلاً عن غموض هذه الدراسات بصدد تحديد مفهوم الممارسة كبديل لمفهوم الخبرة فى مجال معين ، وتحديد ماهية الظروف الملائمة التى تكون فيها الخبرة فى مجال معين (بمعناها الضيق) بديلاً مقبولاً للخبرة بصفة عامة (بمعناها العام) .

وفى سياق ما تقدم تتبلور مشكلة البحث فى عدم احتواء المعرفة المحاسبية على تعريف واضح للعوامل التى تؤدى إلى ممارسة الأداء لفترة طويلة بديلاً ملائمًا لاكتساب القدر الملائم من المعرفة والمقدرة التنظيمية والقدرة على استخدام تلك المعرفة ، بحيث يصل الأداء فى مجالات اتخاذ القرارات وإبداء الرأى إلى مستوى الأداء الخبير .

أهمية البحث :

يمكن القول بصفة عامة إن الخبرة المهنية تعد أحد المحددات الرئيسية المؤثرة على كفاءة الأداء فى الممارسة المهنية ، حيث تشير الدراسات السلوكية التى تناولت موضوع الخبرة إلى أن جودة الأداء تزيد بالخبرة [٤] ، خاصة إذا كانت قرارات وأحكام الخبير المهنى ترتبط بعوامل ذاتية وتتأثر بطبيعة العملاء والمواقف وأنواع المهام التى يؤديها . ولذلك فقد أصبح موضوع الخبرة المهنية فى المجال المحاسبى من الموضوعات التى تجذب اهتمام الباحثين فى السنوات الأخيرة ، باعتبارها أحد المحددات الرئيسية للأداء الناجح والمتميز فى مختلف مجالات الممارسة المحاسبية المهنية . وذلك من منطلق التأكيد على أهمية الدور الوظيفى للمحاسب فى تخفيض كل

من عوامل عدم تأكد مستخدمى المعلومات المحاسبية وتكاليف القلق والوقت المرتبطة باستخدامات تلك المعلومات ، خصوصاً فى ظل اتساع نطاق الخدمات التى يقوم بها المحاسب لعملائه ، واحتوائها على مجموعة متنوعة ومتشابكة من المهام والوظائف التى قد يصعب تحديد درجة الأهمية النسبية لكل منها ، والتى تتطلب أن يكون المحاسب خبيراً متميزاً فى أدائها ، فضلاً عن تركيز الكتابات (٥) التى تتناول موضوع أنظمة الخبرة على أهمية الحصول على هياكل معرفة الخبراء بسبب زيادة إدراك الخبير للمعرفة اللازمة لتحقيق مستوى عال من الأداء ، ومن ثم يكون من الضرورى التعرف على الآليات الحقيقية التى يستخدمها الخبراء عند حل المشكلات التى تم بناء أنظمة الخبرة من أجلها ، والتى تكون جيدة فقط فى حالة اعتماد الخبراء عليها (٦) . ولذلك يكون من المفيد إلقاء الضوء على ما ينبغى أن تكون عليه هيكل المعرفة الأكاديمية والعملية المتخصصة فى المجالات المحاسبية المختلفة التى تقابل معايير الأداء المهنى الناجح والتى يعبر عنها باصطلاح الخبرة .

ومما يزيد من أهمية البحث أنه يلاحظ على غالبية الدراسات التى تناولت الخبرة بهدف تحديد الأساس التأهيلى لتوافر مجموعة من المهارات المهنية المتخصصة المرتبطة بمجالات ممارسة مهنة المحاسبة – التى تقود إلى تحقيق مستوى الأداء الخبير – أنها قد ركزت على دراسة كل من المدخلات أو العمليات التشغيلية أو المخرجات الخاصة بكيفية تشغيل المعلومات الإنسانية ، وأهملت عنصر المعرفة إلى حد كبير ، وذلك على عكس الحال بالنسبة للعلوم السلوكية التى تركز على دراسة وتحليل الاختلافات بين أنواع المعرفة عند التمييز بين الفرد الخبير والفرد غير الخبير (٧) .

ويلاحظ أن الدراسات القليلة (٨) والحديثة نسبياً فى هذا المجال قد تركزت بصفة أساسية فى مجال التنبؤ بهيكل العلاقات التأثيرية بين كل من الخبرة والمقدرة الذاتية والمعرفة والأداء ، وذلك بصدد صياغة أحكام المراجع فى مجال تخطيط الاختبارات الأساسية للمراجعة ، وفى مجال الكشف عن أخطاء القوائم المالية بهدف تحديد ماهية مهام المراجعة التى تحتاج إلى خبرة المراجع ، وكيف تؤدى هذه الخبرة إلى زيادة جودة حكمه المهنى . واستناداً إلى تلك الدراسات ، فإنه يمكن توسيع نطاق تطبيق نتائجها على علاقات الخبرة والمعرفة والأداء والمقدرة الذاتية للخبير المحاسبى فى مجالات اتخاذ القرارات وإبداء الرأى ، مع الأخذ فى الاعتبار أثر اختلاف طبيعة المهام والوظائف التى

تؤدى فى كل من هذه المجالات على العوامل المحددة للأداء المهنى الخبير ، ويعنى ذلك أنه يمكن الاسترشاد بما انتهت إليه هذه الدراسات لدراسة العلاقات التأثيرية للعوامل المحددة للأداء المتميز فى مجالات المحاسبة المختلفة ، وذلك حتى يمكن تحديد مواصفات الخبرة والعوامل التى تساهم فى خلق المعرفة اللازمة للأداء الناجح للخبير المحاسبى ، تمهيداً لاختبار مدى إمكانية تعميمها على الواقع العملى فيما بعد من خلال التجريب العملى .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل الأبعاد المختلفة للخبرة فى المجالات المحاسبية المتنوعة المتعلقة بإبداء الرأى واتخاذ القرارات ، وذلك من خلال تحديد ماهية العوامل المؤثرة على رفع مستوى الأداء المهنى الخبير فى مجالات الممارسة المحاسبية المتعددة ، وتحديد أنواع المعرفة اللازم اكتسابها لتحسين جودة الخدمات والمهام الموكل أداؤها للمحاسب ، وذلك بما يسهم فى وضع إطار نظرى لهيكل الخبرات التى تحقق الكفاءة والفعالية للأداء المهنى الخبير فى مجالات المحاسبة المتعلقة بإبداء الرأى واتخاذ القرارات..

ولتحقيق الهدف من البحث ، فقد تم تنظيم المتبقى منه فى الفرعيات التالية :

١ – تعريف الخبرة والعوامل المحددة لها .

٢ – قياس الأداء الخبير فى المجلات المحاسبية .

٣ – أثر طبيعة المهام على أداء الخبير المحاسبى .

٤ – علاقة الأداء بالمعرفة .

٥ – علاقة المعرفة بالخبرة العامة .

٦ – نظريات التعلم وعلاقتها بالخبرة .

٧ – كيفية قياس أنواع المعرفة المكونة للخبرة .

٨ – خلاصة البحث ومجالات الدراسة المقترحة .

١ – تعريف الخبرة والعوامل المحددة لها :

تعتبر الدراسات فى مجال المراجعة هى أولى الدراسات المحاسبية التى تناولت موضوع الخبرة [٩] . والملاحظة التى يمكن أن يستخلصها المطلع على هذه الدراسات [١٠] هى الخلط بين مصطلح الخبرة (Expertise) ومصطلح الممارسة لفترة طويلة (Experi- ence) مما أدى إلى نتائج مغايرة وغير متسقة . فالتعريف اللغوى لكلمة الممارسة يعنى المقدرة الذاتية المكتسبة من كل من المعلومات والمهارة والممارسة التى تنشأ مجتمعة نتيجة عن الملاحظة المباشرة أو المشاركة فى الحدث خلال فترات طويلة من الزمن . بينما تعرف الخبرة لغويًا على أنها اكتساب مهارة أو حكمة فائقة من خلال المشاهدة أو المشاركة فى نشاط محدد بذاته .

ويظهر ذلك أن كل من الخبرة والممارسة لفترة طويلة تتضمن اكتساب الممارس المهنى للمعرفة والمهارة ، ولكن الفرق بينهما أن اصطلاح الخبرة يعكس مستويات نوعية مرتفعة من المعرفة والمهارة ، بحيث يمكن أن يكتسب الممارس المهنى خبرة دون أن يصل أداؤه إلى مستوى الأداء الخبير فى مجال معين [١١] . وعلى ذلك يمكن القول بأن الممارسة من منظور البحث المحاسبى تعنى المقدرة على الاستمرار فى مجال محدد أو أداء مهمة معينة فترة طويلة من الزمن ، بينما تعنى الخبرة المقدرة التى تعكس الأداء الناجح والكفء لمهمة معقدة من المهام غير النمطية بطريقة متميزة ، وفى تعريف آخر أكثر تفصيلاً تعنى الخبرة اكتساب حجم هائل من المعرفة والمهارة الإجرائية التى تقود إلى الأداء المتميز للمهام النوعية المحددة التى يقوم بها الخبير المهنى فى مجال معين [١٢] .

ومن أكثر التعريفات حداثة للخبرة ذلك التعريف الذى قدمه (Frederick & Libby) باعتبارها المقدرة المتفوقة على استيعاب الخبير المهنى لكمية كبيرة من المعلومات وتنظيمها وتطويرها من خلال عملية تدريجية متسقة من التجريد لبعد أو مضمون معين للمعلومات ، وذلك على أساس من المعرفة السابقة والإجراءات الاستدلالية التى تقوده إلى إصدار الحكم الشخصى واتخاذ القرار الخبير [١٣] .

ولقد قام العديد من الباحثين بدراسة لمضامين ومفاهيم الخبرة وعلاقتها بالأداء وبالمعرفة اعتمادًا على الفصل بين متغيرات المعرفة العقلية والفكرية والعملية التى تنتظم فى شكل هيكل أو إطار يحدد الخصائص الإدراكية النظرية فى مجال محدد ، وبين

متغير الأداء الذى يستند إلى تصورات عقلية وفكرية مرتبطة بممارسة المهمة ممارسة عامة [١٤] . واستناداً إلى هذه التفرقة تعرف الخبرة إما على أساس ربطها بمتغير الأداء مباشرة ، وإما على أساس ربطها بمتغير المعرفة . فطبقًا لمدخل ربط الخبرة بالأداء تعرف الخبرة على أنها الأداء الناجح والمتميز للمهام المتضمنة الوظائف العامة التى يقوم بها الممارس المهنى ، بينما تعرف الخبرة وفقًا للمدخل الذى يربط بينها وبين المعرفة على أنها المعرفة المكتسبة من خلال الأحكام السابقة والتغذية العكسية والتعليم ، والتى تقود إلى توافر هيكل إدراكى لذاكرة الخبير يمكنه من التمثيل الأفضل والأكثر تكاملاً لنطاق وأبعاد المهمة التى يؤديها ، وذلك من خلال تسجيل المعلومات الجديدة بطريقة أكثر كفاءة وشمولية ، والوصول إلى إستراتيجيات القرار الملائمة واستغلال معرفته بصور أفضل من الممارس المبتدئ الأقل خبرة . ويعنى ذلك تركيز مدخل ربط الخبرة بالمعرفة على الخصائص الإدراكية لمستخدم المعلومات ، حيث تؤدى الخبرة إلى تخفيض الجهد الإدراكى المبنى على الحكم الشخصى المطلوب من الخبير المهنى خاصة فى المجالات التى تتطلب مهارات فنية عالية كالمجالات المحاسبية [١٥] .

ويثير الفصل بين عنصر المعرفة متغير الأداء عند تعريف الخبرة تساؤلات عديدة ، ترجع إلى الصعوبة فى القياس الموضوعى للاختلافات فى الخصائص الإدراكية التى تنعكس على جودة الحكم الشخصى للخبير المهنى عند استخدام أساس المعرفة لتحديد مفهوم الخبرة . بينما تثير الخبرة من وجهة نظر الأداء تساؤلات حول ما قد يوجد من اختلاف بين الخبرة وبين الأداء المتميز فى الممارسة المهنية . وهل يمكن أن يكون الأداء والخصائص الإدراكية التى يجب أن تنعكس على نتائج الأداء المتميز على المدى الطويل ؟ وإذا كان الأداء المهنى فى مجالات المحاسبة يرتبط بمجموعة متشابكة من المهام والوظائف الأساسية ، فكيف يمكن اعتباره مقياساً للخبرة فى ظل عدم تحديد الأهمية النسبية لكل منها بطريقة منطقية متسقة ؟ وكيف يمكن استخدام التطبيقات القائمة فى الممارسة المهنية المحاسبية العملية لتقييم أداء الخبير المحاسبى وتدعيم كفاءته المهنية مستقبلاً ؟

ويرى بعض الباحثين [١٦] أن مفهوم الخبرة طبقًا لأساس الأداء يعتبر أكثر ملاءمة للبحث المحاسبى ، حيث يعد الأداء مفهوماً تحفيزيًا لمعظم المهتمين بدراسة الخبرة فى المجالات المحاسبية ؛ لأنه يهدف إلى تحسين أداء المحاسبين لمهامهم فى الممارسة

المهنية العملية . إلا أن الرجوع إلى الدراسات السلوكية (١٧) يوضح أن التركيز على أساس الأداء بمفرده لا يكون كافياً لدراسة وتحليل مفهوم الخبرة ، حيث يتطلب ذلك الأخذ فى الاعتبار أن الأداء المتميز يتحدد على أساس الأفكار والمعلومات التى يكتسبها الخبير المهنى فى مجال محدد . ويعنى ذلك أن استخدام أساس الأداء بمفرده لتعريف مضمون الخبرة لا ينبغى أن يهمل تأثير متغير المعرفة اللازمة لأداء المهام المحددة ، بل على العكس يفترض أن الخبير المهنى الذى يكون لديه مستوى معين من الخبرة العامة التى تؤهله لممارسة المهنة ممارسة عامة ، يكون لديه أيضاً نفس المستوى من المعرفة اللازمة لأداء مهام محددة .

ومن ناحية أخرى إذا كان أساس المعرفة فى تعريف الخبرة قد ربط بين الخبرة وبين المعلومات والمهارات المتخصصة فى مجال محدد بذاته ، فإنه يكون قد أكد ضمنياً على علاقة المعرفة بتحسين الأداء حتى يصل إلى درجة الأداء الخبير فى ذلك المجال ، ويتفق ذلك مع تعريف الخبرة وفقاً لأساس الأداء الذى يتطلب أن تكون الخصائص الإدراكية ظاهرة على المهام بطريقة تؤدى إلى إنجاز المهام بنجاح ، ويساعد الربط بين تأثير المعرفة فى أداء المهام المحددة على استنباط هياكل معرفة الخبراء وتطوير أنظمة الخبرة ، وذلك بهدف تحسين الأداء المهنى وتطوير الأدوات المساعدة فى اتخاذ القرار وإصدار الحكم الشخصى ، ومن ثم تضمين هذه الأنظمة بمداخل تعمل على تخفيض احتمالات اتخاذ قرارات خاطئة من قبل الخبراء . ومما يؤكد ذلك أن الدراسات التجريبية التى هدفت إلى اختبار تأثير الخبرة - باعتبارها الأداء المتميز والناجح فى تحسين جودة الحكم المهنى للخبراء المهنيين خاصة فى المجالات ذات النواحى الفنية العالية كالمراجعة مثلاً - قد خلصت إلى نتائج متعارضة ، بحيث يتعذر مقارنة نتائجها بسبب اختلاف خبرة الخبراء المهنيين القائمين بها طبقاً لهياكل المعرفة المكتسبة لدى كل منهم . فعلى سبيل المثال تؤكد دراسة (Libby & Frederick) (١٨) أن الخبير المهنى يحمل فى ذاكرته مخزوناً من المعرفة يؤثر إلى حد كبير فى صياغة حكمه ، بالإضافة إلى أن متغير المعرفة التى يكتسبها الخبير المهنى يتضافر مع القدرة الذاتية للخبير من أجل تحسين أداء المهام المختلفة ، وبالتالى فإن المعرفة مع القدرة الفطرية الذاتية للأداء تقدم تفسيراً أشمل وأعم لاختلاف الأداء الناجح بين الخبراء المهنيين . ويؤكد ذلك ما يشير إليه منحنى التعلم من أن تأثير القدرة على الأداء بجانب متغير المعرفة المكتسبة من

الخبرة السابقة والممارسة العملية يكون أكبر فى المراحل الأولى بالمقارنة مع المراحل الأخيرة لبرامج التعليم والتدريب المختلفة . كما أنه بالنسبة لمشكلة الاختلافات المؤثرة فى الأداء التى عادة ما تحدث فى التجارب العملية المتعلقة باختبار تأثير الخبرة بين كل من الخبير المهنى الذى يعمل من خلال مكاتب المحاسبة الخاصة والخبير الذى يعمل من خلال تنظيمات الأعمال بصورها المختلفة ، أو بين المحاسب تحت التمرين وطلاب المحاسبة ، فإنها ترجع إلى تدخل عوامل أخرى مؤثرة من شأنها أن تجعل علاقة الخبرة بالأداء علاقة خطية . فحينما يفترض الباحث علاقة خطية بين الخبرة والأداء ، فى ظل الظروف التى من شأنها أن تجعل العلاقة بينهما غير خطية بسبب تأثير متغيرات أخرى عليها كالمعرفة والمقدرة الذاتية للخبير على الأداء ونوع المهمة ، فإنه لا يمكن الاعتماد على النتائج التجريبية التى يتم التوصل إليها لأنها تقوم على أساس افتراض أو مقدمة غير صحيحة .

وعلى المستوى العملى فإن مفهوم الخبرة المحاسبية باعتبارها الأداء المتميز والناجح للمهام التى يؤديها الخبير المحاسبى وكذلك مفهوم المعرفة باعتبارها المقدرة على تقديم وإتمام إنجاز الخدمات والاستشارات المحاسبية - يؤديان إلى إمكانية تحديد المهام والوظائف الأساسية للخبير المحاسبى المهنى وتعريف الأداء الناجح له بأكثر من طريقة ، كأن يكون الأداء أكثر ارتباطًا بالممارسة المهنية المحاسبية بصورة عامة أكثر منه ارتباطًا بمهمة محددة .

وبهذا المضمون يعرف الأداء الخبير فى المجال المحاسبى بأنه المقدرة على أداء المهام المحاسبية بصورة كلية (خبرة عامة) بدلاً من أن يقتصر على أداء مهمة خاصة (خبرة خاصة) ، بحيث يتمكن الخبير المحاسبى من تقديم الخدمات والاستشارات لمختلف المشكلات المحاسبية فى المجالات المتعددة [١٩] .

ويلاحظ أن التأكيد على أن يعكس الأداء الخبير خبرة عامة يكون أمرًا ضروريًا نظرًا لتنوع واختلاف الخدمات أو الاستشارات المحاسبية باختلاف نوع العميل (شركة أشخاص - منشأة فردية - شركة أموال) ، واختلاف طبيعة الصناعة التى ينتمى إليها العميل ، وكذلك طبقًا لدرجة تعقيد أنشطته (شركة محلية ، شركة متعددة الجنسية) . وعلى الرغم من أن الأداء الخبير والناجح يحتاج إلى خبرة عامة فى جميع هذه المجالات ، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الخبرة الخاصة فى مجال محاسبى محدد [٢٠] . فإذا

افتُرض أن كان الخبير المحاسبى المهنى يمتلك خبرة خاصة تؤهله لتقديم الاستشارات الضريبية فقط ، فإن عمله من خلال فريق عمل متكامل يقوم بأداء الخدمات المحاسبية المتنوعة من شأنه أن يؤدى فى النهاية إلى إنجازها بنجاح نظراً لتكامل خبرات أعضاء الفريق . ويعنى ذلك أن الأداء طبقًا لمفهوم المقدرة على تقديم استشارات أو خدمات محاسبية بصفة عامة بنجاح ، يأخذ فى الاعتبار التخصص المهنى لمزاولى المهنة فى مجال المراجعة أو الضرائب أو تقديم الاستشارات المالية ، وهذا ما تؤكده الممارسة المهنية العملية ، حيث يلاحظ تخصص بعض خبراء المحاسبة فى تقديم خدماتهم خلال مجال الضرائب فقط ، أو فى مجال المراجعة فقط ؛ حيث إنه من غير المنطقى - فى ظل تعقد بيئة الأعمال - أن يكون الخبير المحاسبى خبيراً فى كافة المجالات المحاسبية المختلفة ، فضلاً عن أن مفهوم ومضمون الخبرة المحاسبية على مستوى الواقع العملى يشير إلى وجوب أن يعتمد الأداء الناجح للخبير المحاسبى ليس فقط على مقدرته على أداء المهام والوظائف الفنية ، وإنما يتطلب أيضًا مقدرة على اكتساب المهارات الإنسانية والسياسية والشخصية التى تؤهله للحصول على المهام المحاسبية من العملاء المتنوعين وإدارة الممارسة المهنية العملية بتفوق .

وتأسيسًا على ذلك يمكن القول بأن العوامل المحددة للخبرة تتركز - من وجهة نظر المعرفة - على الخصائص الإدراكية التى تكّون قاعدة المعرفة التى يكتسبها الخبير المهنى من برامج التعليم المختلفة ، بينما ترتكز - من وجهة نظر الأداء - على الممارسة العملية المهنية علاوة على المقدرة الفطرية الذاتية للممارس المهنى ، والتى تنعكس جميعها على الأداء الناجح والمتميز للمهام التى توكل إليه .

ولقيام الأبعاد التأثيرية للخبرة فى مجالات المحاسبة يبدأ البحث بدراسة كيفية قياس الأداء الخبير كأحد هذه الأبعاد ، وهو ما ستدور حوله الدراسة فى الفرعية التالية .

٢ - قياس الأداء الخبير فى مجالات المحاسبة :

طبقًا لمضمون المفهوم المتقدم للخبرة باعتبارها الأداء المتميز والناجح للمهام ، فإن قياس الأداء الناجح للخبير المهنى يستلزم تحديد مؤشرات موضوعية ملائمة تقيس مستوى الخبرة المهنية للخبير المحاسبى ، ويمكن من خلاله التمييز بين الأداء الخبير والأداء المبتدئ . فقد يستخدم مستوى الأتعاب مثلاً للتمييز بين الأداء المبتدئ - خاصة

خلال فترة التمرين – وبين الأداء الخبير ، حيث يزيد العائد المالى المحدد كمقابل عن الأداء المهنى للمهام المكلف بها الخبير المهنى بزيادة خبرته العامة (٢١) . وبهذا المضمون يكون الأداء الخبير هو ذلك الأداء الذى يُدفع مقابله أتعاب مرتفعة نسبيًا ، ويؤدى هذا المقياس إلى تحفيز الخبير المهنى لاكتساب الخبرة المتخصصة فى المجال المحاسبى عن طريق الالتحاق ببرامج التعليم والتدريب والمتطورة التى تهدف إلى إكسابه للخبرة العالية ، ومن ثم الحصول على الأتعاب المرتفعة نظير أدائه المتميز للمهام الموكلة إليه .

ولقد انتهجت الدراسات (٢٢) التى حاولت قياس الاختلافات فى مستوى الأداء للخبير المهنى أحد مدخلين ، يعتمد **الأول** على استخدام بعض المعايير باعتبارها مقاييس بديلة للخبرة ، كالأقدمية وسنوات الخبرة والترتيب الذاتى ، والترتيب المستقل ، بينما اعتمد المدخل **الثانى** على مؤشرات موضوعية لقياس الأبعاد المتعددة للأداء ، وذلك بما يحقق معيار الصلاحية الداخلية والخارجية للبحث العلمى .

ولقد اعتمدت **دراسات المدخل الأول** على وجهة النظر التى كشفت عنها الدراسات المتعددة فى مجال المراجعة ، حيث تبنت هذه الدراسات مفهوم الخبرة باعتبارها تعبر عن الأداء المهنى الناجح لمهام المراجع ، اعتمادًا على مستوى خبرته المهنية بالأقدمية أو بعدد السنوات التى قضاها فى ممارسة مهنة المراجعة والتى تنعكس على جودة أدائه المهنى ، ففى سياق التجارب التى هدفت إلى التحقق من صحة هذا الفرض اعتمد تصنيف المراجعين الخاضعين للتجريب إلى مستويين ، إما باعتبارهم مبتدئين ، أو خبراء طبقًا لمستوى خبرتهم المهنية المقيسة بعدد سنوات الممارسة المهنية العملية ، فضلاً عن أن المقدمة النظرية لهذه الدراسات قد افترضت أن الاختلافات فى مقاييس الحكم المعيارية – كالإجماع مثلاً – ترجع إلى الاختلافات فى مستويات الخبرة بينهم ، ولقد أوضحت مقاييس الإجماع التى تم تطبيقها على الخبراء المهنيين فى هذه الدراسات فى ظل مستويات الخبرة المختلفة عدم وجود اختلافات هامة فى الحكم المهنى للمراجعين ناتجة عن اختلاف مستوى الخبرة المهنية المقيسة بعدد سنوات العمل المهنى ، بما يعنى أن طول فترة الخبرة المهنية قد لا يؤثر على إجماع أحكام الخبراء المهنيين ، ومن ثم يكون من الخطأ افتراض أن الخبرة العامة المقيسة بعدد سنوات العمل تعد مقياسًا كاملاً للأداء المتميز والناجح للخبير المهنى فى مجالات المهام ذات

النواحى الفنية العالية ، كما أنه بالنسبة لاستخدام معيار الترتيب الذاتى كمقياس بديل للخبرة ، فقد لاحظ (Larreche & Moinpour) [٢٣] أن أحكام وآراء الأفراد الخبراء يمكن أن تتأثر إلى حد ما بعوامل غير خاضعة للرقابة ، تتمثل فى الشعور الشخصى وليس الاعتبارات الموضوعية . كما أوضح (Vitalari) [٢٤] أنه فى حالة استخدام الترتيب المستقل تثور مشكلة التحيز والخطأ الإدراكى والنقص فى الأدوات الموضوعية اللازمة لقياس الخبرة .

أما **دراسات المدخل الثانى** ، فقد افترضت أن استخدام أساس الأداء فى تعريض مضمون الخبرة يستلزم القياس من خلال تحديد ما يتضمنه من أبعاد ، وإمكانية القياس الموضوعى لهذه الأبعاد باستخدام طرق مختلفة اعتماداً على بعد الأداء المراد قياسه ، وطبقًا لسياق المفهوم المتقدم للخبرة . فقد أوضح (Davis) أنه يمكن قياس الأداء الخبير من خلال مقياس الكفاءة ومقياس الفعالية [٢٥] .

فبالنسبة **لمقياس الكفاءة** ، فإنه يركز على قياس الأداء الخبير من خلال قياس كمية الموارد التى تم استنفادها واللازمة لأداء مهمة محددة فى ظل مستوى معين من الفعالية .

أما **مقياس الفعالية** ، فإنه يهتم بقياس الأداء الخبير بالتركيز على الكيفية التى يتم بها أداء مهمة محددة بمستوى جودة أداء معين . ويعد قياس فاعلية الأداء الخبير بهذا المضمون أكثر صعوبة من قياس كفاءته ، حيث يتطلب الأمر تعيين أو اختيار المؤشر الذى يوضح أن أداء الفرد يكون على مستوى الفعالية المطلوب ، وفى نفس الوقت يجب مراعاة مدى قابلية التطبيق العملى لهذا المؤشر لقياس الأداء الفعلى للمهمة المحددة ، فعلى سبيل المثال قد يكون مؤشر الدقة مقياسًا ملائمًا للفعالية بالنسبة للمهام ذات الطبيعة التنبؤية حينما تصبح نتائج هذه المهام معروفة [٢٦] فمن خلال مقارنة التقديرات اللازمة لإتمام إنجاز المهمة المتفق عليها بالبيانات الفعلية التى يتم الحصول عليها بعد إنجاز تلك المهمة ، يمكن تحديد مقدار الدقة فى الأداء ومدى فعالية حكم الخبير . وبالمثل فإن مؤشر النجاح أو الفشل فى تصرف ما قد يكون مؤشراً للفعالية ، فالأحكام الشخصية أو القرارات التى يتخذها المراجع - بصدد الجهود المبذولة للحصول على عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين مثلاً - يمكن أن يقاس مستوى فعاليتها من

خلال ملاحظة مدى النجاح أو الفشل الذى تقود إليه هذه الجهود فى تحقيق النتائج المرغوب فيها .

ويمكن القول أنه على الرغم من تنوع المؤشرات التى يمكن استخدامها لقياس فعالية الأداء الخبير فى العديد من المهام المحاسبية ، إلا أنه بالنسبة للمهام الفنية الخاصة بتقدير الخطر المتلازم أو الحكم على نظام الرقابة الداخلية - فى مجال المراجعة - التى تحتاج إلى الحكم الشخصى للخبير ، فإنه قد لا تتوافر مؤشرات أو معايير فعلية للنجاح أو الفشل يمكن من خلالها الحكم على فعالية الأداء الخبير ، ومن ثم فإنه لا يمكن الاعتماد على مؤشر الدقة أو مؤشر النجاح أو الفشل لقياس جودة أداء أو فعالية الأحكام الشخصية ، وفى مثل هذه المهام الفنية الخاصة قد تكون المقدرة على تبرير الحكم الشخصى أو القرار ، وكذلك المقدرة على وضع تعريف محدد لعملية الحكم الشخصى أو القرار بمنزلة المؤشر الذى يقيس فعالية الأداء الخبير لذلك النوع من المهام الخاصة [٢٧] .

وفى محاولة لتجنب الصعوبات التى تواجه قياس الأداء الخبير فى المهام الفنية ذات الطبيعة الخاصة ، فقد تطلب الأمر تطوير مدخل جديد لقياس الأداء الخبير من خلال تصميم اختبارات تجريبية لاختبار الأداء المهنى الخبير . وفى هذا الخصوص قدم (Bonner et al.) دراسة تتضمن ثلاثة مقاييس للأداء ، حيث تم التمييز بين ثلاثة أبعاد للأداء الخبير تتمثل فى : البعد الكمى ، والبعد النوعى ، والبعد المختلط ، وذلك على النحو التالى [٢٨] :

أ - **البعد الكمى (كمية الأداء)** : ويتم قياس هذا البعد من خلال تحديد إجمالى عدد المشكلات التى يمكن أن يتعرف عليها الخبير المهنى من واقع القضايا الموكلة إليه ، وتقديم الحلول المناسبة لها . وتبدو فائدة قياس البعد الكمى للأداء باستقلال فيما يكشف عنه من مزايا ومنافع إضافية يحصل عليها العميل نتيجة تعرف الخبير المهنى على كل مشكلة إضافية وتقديم حلول لها .

ب - **البعد النوعى (جودة الأداء)** : ويتم قياس هذا البعد من خلال تحديد متوسط درجة صعوبة المشكلات التى يمكن أن يتعرف عليها الخبير المهنى من خلال القضايا المطروحة أمامه للبحث ، حيث إن التعرف على المشكلات الصعبة من شأنه أن

يفيد فى تخفيض احتمال تجاهل الخبير المهنى لأية مشكلة معينة بغض النظر عن درجة صعوبتها .

جـ - **البعد المختلط (كمية وجود الأداء)** : وهو يجمع بين البعدين الكمى والنوعى ، ويتم قياسه عن طريق تحديد عدد المشكلات التى يتم التعرف عليها من قبل الخبير المهنى ، وتعيين متوسط درجة صعوبتها .

وتعتبر دراسة (Bonner et al.) من أهم الدراسات التى استهدفت قياس الأبعاد المتعددة لأداء الخبير المحاسبى لأحد المهام الخاصة المتمثلة فى المحاسبة عن الضريبة على شركات الأموال ، وذلك تمهيداً لاختبار مجموعة من العلاقات المختلفة بين الخبرة والأداء . حيث اتبعت هذه الدراسة منهجًا تجريبيًا لقياس الأبعاد الكمية والنوعية والمختلطة بصدد تأدية مهام التخطيط الضريبى ، خاصة فى مرحلة تحديد المشكلات الضريبية فى مجال الضريبة على شركات الأموال . وقد تم التركيز على مرحلة تحديد المشكلات باعتبار أن خبرة الخبير المحاسبى فى هذه المرحلة من مراحل التخطيط الضريبى تمثل المحور الأساسى لهذه المهمة لاعتمادها بصورة كبيرة على الخبرة . وقد تمت الدراسة من خلال تجربة اشترك فيها عدد من المحاسبين المتخصصين فى مجال الضريبة على شركات الأموال بمتوسط عدد سنوات خبرة يبلغ (٤,٨) سنة فى هذا المجال .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى صعوبة القياس الكمى للأداء ، بما يثير الشك فى مدى صلاحية استخدام البعد الكمى للأداء كمقياس لأداء الخبير المحاسبى ، مما يساعد على التمييز بين خبرة الممارس المهنى الضريبى المبتدئ وبين الممارس المهنى الضريبى الخبير فى مجال عمله . أما فيما يتعلق بمدى صلاحية استخدام البعد النوعى للأداء - كما ينعكس على درجة الصعوبة الفنية فى المشكلات الضريبية المتضمنة القضايا الضريبية المطروحة للبحث كمقياس لأداء خبير الضرائب الناجح - فقد أوضح توزيع المشكلات الضريبية على درجات الصعوبة المختلفة والتكرارات التى أخذتها كل مشكلة زيادة الإجماع فى أحكام الخاضعين المشتركين فى التجربة ، إلا أن بعضهم كانت لهم أحكام غير متسقة بفعل تدخل عوامل قد ترجع كلها أو بعضها لعوامل شخصية أو موقفية بما يشير إلى الحاجة إلى بحوث إضافية لدراسة هذه العوامل المؤثرة .

ولقد قام (Schadewad) [٢٩] . بدراسة استهدفت تحديد مقاييس للأداء تتصف بالموضوعية والعمومية ، وذلك من خلال ربط مقياس الأداء النوعى باحتمالات الخطر ، باعتبار أنه من المنطقى افتراض أنه كلما زادت درجة صعوبة القضايا المحاسبية محل البحث انخفض احتمال الكشف عن المشكلات المتضمنة تلك القضايا ، ومن ثم فإنه يمكن الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالخطر واحتمالات الكشف عن المشكلات أو الحقائق ذات العلاقة بالبدائل والقضايا المتاحة ، وذلك لتحديد درجة الصعوبة الفنية للمشكلات المحاسبية موضع الدراسة .

وقد اقترحت الدراسة استخدام الوفر الضريبى كمقياس للأداء الناجح للخبير المحاسبى فى مجال الضرائب بدلاً من الاعتماد على القياس الكمى والنوعى للأداء ، كما فى دراسة (Bonner et al.) السابق التعرض لها ، وذلك من منطلق أن كفاءة خبير الضرائب فى أدائه للمهام الفنية يمكن أن تقاس بمقدرته على تخفيض المدفوعات الضريبية لعميله إلى أدنى حد ممكن بطريقة تتسق ولا تتعارض مع أداء أعماله الأخرى وأهدافه الشخصية . وبذلك يظهر بعد جديد للأداء أكثر أهمية من البعد الكمى أو النوعى يتمثل فى مقدار الوفر الضريبى لكل مشكلة من المشكلات الضريبية المعينة . فإذا كان من الأمور المسلّم بها أن يركز الخبير المحاسبى فى مجال الضرائب اهتمامه تلقائيًا على تلك المشكلات التى من شأنها أن تؤدى إلى تحقيق أقصى وفر ضريبى ممكن لعميله ، فإن ذلك يعنى ملاءمة الوفر الضريبى كمقياس للأداء الناجح لهذا الخبير المهنى الضريبى .

ومع التسليم بأهمية قياس هذا البعد من الأداء الذى يعتمد على مقياس الوفر الضريبى ، إلا أن ملاحظة الواقع يمكن أن تكشف - من وجهة نظرنا - عن تعذر الاعتماد عليه فى الممارسة المهنية العملية لتأثره بمتغيرات تخرج عن نطاق سيطرة الخبير المحاسبى فى مجال الضرائب ، كالتغير فى معدلاتها فيما بين التشريعات والقوانين والأنشطة الخاضعة للضريبة ، وتنوع الإعفاءات الضريبية المرتبطة بتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية كالحوافز الضريبية ، فضلاً عن أنه يلاحظ أن اعتماد بعض الباحثين على محاولة التسعير النسبى لمعدلات الضريبة فيما بين القوانين الضريبية المختلفة لم يكن كافيًا لتحقيق صلاحية الوفر الضريبى كمقياس للأداء القابل للتعميم على مستوى الممارسة العملية .

ولقد حاولت إحدى الدراسات [٣٠] التغلب على مشكلة كيفية تحقيق صلاحية مقياس الأداء – الذى يستخدم لقياس الأداء الخبير – للتعميم على الواقع العملى ، وذلك من خلال محاولة تطوير معايير لقياس تأثير الخبرة المهنية على الأداء كما ينعكس على تحسين جودة الحكم المهنى للخبير المحاسبى بدلاً من محاولة قياس الأداء الناجح من وجهة نظر البعد الكمى والبعد النوعى للأداء . وقد خلصت إلى أربعة مقاييس اعتبرتها الدراسة المقاييس العملية لقياس جودة الحكم المهنى المعيارية التى تعكس أداء الخبير الناجح وهى مقاييس : الدقة ، والتبرير الإحصائى ، والثبات ، والإجماع .

وطبقًا لهذه المعايير المستخدمة كمقياس معيارى للحكم على الأداء يكون لمستوى الخبرة تأثير هام على أحكام وقرارات الخبراء المحاسبين ، حيث يرتبط أداء الخبير الناجح للمهام والخدمات المحاسبية بزيادة الإجماع والثبات والدقة والقابلية للتبرير الإحصائى فى أحكام وقرارات الخبراء المهنيين بصدد التعرف على المشكلات المحاسبية محل البحث ، ويعنى ذلك أن استخدام هذه المعايير يعتمد على افتراض ضمنى مؤداه أن اختلافات الإجماع والثبات والدقة والتبرير الإحصائى ترجع إلى الاختلاف فى مستويات الخبرة بين الخبراء . ولأغراض التبسيط يمكن الاقتصار على معيار الإجماع لتحديد أثر خبرة الخبير المحاسبى على إصدار أحكامه وقراراته ، حيث يتضمن فى طياته تحقيق متطلبات المعايير الأخرى إلى حد كبير . فعلى سبيل المثال يلاحظ أنه بالرغم من أن معيار الإجماع لا يؤكد صراحة على دقة وثبات أحكام وقرارات خبراء الضرائب ، إلا أنه عندما يكون الإجماع منخفضًا فى مهمة ما ، فإنه ذلك من شأنه أن يشير ضمنيًا إلى عدم دقة أو عدم ثبات قرارات الحكم التى يقترحها بعض المهنيين على الأقل [٣١] .

والملاحظ على الدراسة السابقة أن قياس العلاقة بين مستوى الخبرة والأداء اعتماداً على معايير الإجماع على الحكم ، وثبات الحكم ودقته وإمكانية التبرير الإحصائى له ، لم يأخذ فى اعتباره طبيعة المهام المؤداة واختلاف نوع المهمة ، وما إذا كان هذا الاختلاف يحتاج إلى مستويات خبرة مختلفة لدى الخبراء المحاسبين ، الأمر الذى يتطلب إلقاء الضوء على طبيعة وأنواع المهام التى يؤديها الخبير المحاسبى تمهيداً لتحديد تأثيرها على مستوى خبرته ، وذلك ما سيتم دراسته فى الفرعية التالية .

٣ - أثر طبيعة المهام على أداء الخبير المحاسبى :

أثارت الدراسات الانتباه فى مجال تحسين جودة الحكم المهنى للمراجع نحو آثر طبيعة واختلاف مهام المراجعة على الأداء المهنى للمراجع [٣٢] . فعلى سبيل المثال هدفت الدراسة التى قام بها (Messier) [٣٣] إلى بحث واختبار تأثير الخبرة على أداء المهام غير الروتينية فى المراجعة والمتعلقة بقرارات الإفصاح وتحديد الأهمية النسبية ، وانتهت إلى أن هذه المهام ذات الإجراءات غير المحددة تحتاج من المراجع إلى مزيد من الخبرة . واسترشاداً بذلك فإن دراسة محددات الخبرة فى مجال أداء المهام المحاسبية يجب أن تأخذ فى اعتبارها طبيعة ونوع المهمة المؤداة وآثارها فى إصدار أحكام وقرارات الخبير المهنى ، ويمكن القول بأنه فى إطار المهام والخدمات المحاسبية التى يؤديها الخبير المحاسبى يفترض مجموعة من العلاقات وفقاً للطبيعة الهيكلية للمهام ، حيث يمكن من هذا المنظور التمييز بين نوعين هما : المهام المهيكلة ، والمهام غير المهيكلة .

وتعرف **المهام المهيكلة** بأنها المهام النمطية أو الروتينية التى تتسم بتوافر قواعد معيارية محددة للأداء يمكن للخبير المهنى الاسترشاد بإجراءاتها عند اتخاذ قراراته وإصدار حكمه المهنى ، وذلك دون الحاجة إلى الاعتماد على مستوى مرتفع من الخبرة المتخصصة نظراً لتوافر مستوى عالٍ من المعرفة ينعكس فى وضوح الأهداف وأساليب تحقيقها .

أما **المهام غير المهيكلة** فهى المهام غير النمطية أو غير الروتينية التى تتسم بنقص المعلومات وعدم توافر قواعد وإجراءات معيارية محددة للأداء يمكن للخبير المهنى أن يسترشد بها ، مما يعكس انخفاض مستوى المعرفة حول طبيعة هذه المهام يتمثل فى عدم وضوح وسائل وطرق تحقيق الأهداف المرجوة منها ، ويتطلب أداء هذا النوع من المهام مستوى عالٍ من الخبرة المتخصصة لدى الخبير المهنى بالمقارنة مع مهام النوع الأول ؛ وذلك لاتخاذ قراراته وإصدار أحكامه المهنية . ويلقى أداء هذا النوع من المهام عبئاً أكبر على الخبير المهنى للتعرف على القضايا الخاصة بعميله من بين مجموعة الحقائق التى يراها ، وكيفية بلورة هذه القضايا والتعبير عنها ، مما يؤدى إلى احتياجه إلى مزيد من الخبرة التى يمكن اكتسابها من خلال تضمين ذاكرته بمخزون من المعرفة المتخصصة يطلق عليه قاعدة المعرفة . وتعزى قاعدة المعرفة فى جزء منها إلى الصفات

الشخصية الفطرية المتمثلة فى القدرة على حل المشاكل والتى يطلق عليها المواهب ، بينما يرجع البعض الآخر منها إلى هيكل المعلومات المكتسبة من خلال برامج التعليم والتدريب المختلط . ويعنى ذلك أن متغير المعرفة يتحد مع القدرة الذاتية للخبير المهنى ليقدم تفسيراً أفضل لاختلاف مستوى الأداء بين الخبراء المهنيين .

ولقد أشارت دراسة (Abdolmohammadi & Wright) [٣٤] – التى هدفت إلى تطوير نموذج للتنبؤ بهيكل العلاقات بين الخبرة والمعرفة والمقدرة الذاتية على حل المشكلات بصدد أداء المراجع لمهام المراجعة – إلى أن المقدرة الفطرية للخبير المهنى على حل المشكلات تؤثر بصورة مباشرة على أداء المهام غير المهيكلة ، بينما تؤثر بصورة غير مباشرة على أداء المهام المهيكلة من خلال تأثيرها على اكتساب المعرفة . فضلاً عن أن العلاقة بين الأداء المتميز وطبيعة المهمة تتأثر بمستوى الخبرة والطلب على المهمة أيضاً .

وتتطلب التعرف على المحددات الأساسية المؤثرة على الأداء الناجح للخبير المهنى للمهام غير المهيكلة الأخذ فى الاعتبار متغيرى المعرفة والقدرة الذاتية (الموهبة) اللازمين لإنجاز المهام المحاسبية بنجاح ، لذلك ينتقل البحث إلى تحليل علاقة الأداء بالمعرفة من ناحية ، وعلاقة المعرفة بالخبرة من ناحية أخرى .

٤ – علاقة الأداء بالمعرفة :

تسهم دراسة وتحليل أثر هياكل معرفة الخبراء على الأداء المتميز لإنجاز المهام غير المهيكلة فى تحديد ما ينبغى أن تكون عليه هياكل معرفة الخبراء المهنيين والتوقيت الملائم لاكتسابها ، وذلك باعتبارها أحد المحددات الرئيسية المؤثرة على ممارسة المهام المحاسبية بصفة عامة ، ومهام المراجعة أو الضرائب وتقديم الاستشارات المالية بصفة خاصة ، حيث تعد المهام الأخيرة من المهام غير المهيكلة التى تحتاج إلى مزيد من الخبرة والمعرفة المكتسبة .

ويلاحظ من استقراء إحدى الدراسات [٣٥] التى تناولت الخبرة ، أنها ركزت على دراسة واختبار الخصائص الإدراكية للفرد الخبير التى تعكس اكتسابه للقدر الكافى من المعرفة الملائمة بجانب مهارته فى تنظيم ذاكرته ومقدرته الفطرية على استخدام تلك المعرفة فى اتخاذ قراراته وإبداء أحكامه ، وذلك باعتبارها تكون مخزوناً أو قاعدة

المعرفة لأدائه للمهام والوظائف الموكلة إليه بنجاح فى جميع الظروف والأحوال . وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن اختبار وتحليل الخصائص الإدراكية وعلاقاتها بالأداء المهنى ودراسة الظروف المؤثرة فى اختيار المحاسب الخبير ، يمكن أن يفيد كنقطة بداية فى الربط بين العلوم السلوكية ونظرية القرارات .

ويمكن القول بأن التركيز على دراسة المفاهيم الإدراكية المرتبطة بالخبرة ، وكيف يمكن أن تتأثر وتؤثر على عملية التعلم بدون التركيز على اختبار كيف يؤثر التعلم بدوره على الأداء المهنى الخبير ، يعنى أن هناك افتراضًا ضمنيًا مؤداه أن الخصائص الإدراكية التى تؤدى إلى اكتساب الخبرة تقود بالضرورة إلى تحسين الأداء المهنى الخبير . وقد لا يكون هذا الافتراض صحيحًا فى جميع الأحوال ، ففى ظل ظروف محددة فإن اكتساب قدر أكبر من المعرفة بجانب زيادة القدرة الفطرية التى يكتسبها الخبير المهنى – اللتان تتحدان معًا لتكونا محددات الخبرة – يمكن أن يؤدى إلى نقص فى كفاءة أداء المهام المحددة بدلاً من أن يقود إلى الأداء المتميز لها [٣٦] . ولذلك فإنه من الأهمية بمكان اهتمام البحث المحاسبى – حول الخبرة – بمعرفة كيف ولماذا وإلى أى مدى تؤدى الاختلافات الإدراكية إلى تحسين أداء المهام المعنية ، والوصول بها إلى مستوى الأداء الخبير ؛ حتى يمكن استخدام الاختلافات فى محتوى وهيكل المعرفة للتمييز بين أداء المحاسب المهنى الخبير وغير الخبير .

وفى محاولة للربط بين المقاييس الإدراكية للأداء المهنى مع الخبرة ، اقترحت بعض الدراسات [٣٧] التمييز بين أنواع المعرفة اللازمة للممارسة المهنية – التى يجب توافرها لدى الخبير المحاسبى – استنادًا إلى أن الأبعاد المختلفة للأداء تتطلب مهارات ترتبط بأنواع مختلفة من المعرفة ، لكى يكون الخبير المحاسبى قادرًا على خدمة عملائه بكفاءة وتميز ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هذا التميز يمكن أن يتم إما على أساس درجة تأثير المعرفة على أداء المهام غير المهيكلة ، وإما طبقًا لدرجة عمق المعرفة المطلوبة للأداء ، وإما اعتمادًا على وصف كيفية إدراك المعرفة داخل ذاكرة الفرد ، وقسمت هذه الدراسة المعرفة من حيث مدى ارتباطها بالأداء المهنى إلى : معرفة فنية ومعرفة وظيفية ومعرفة تنظيمية ، أما فيما يتعلق بدرجة عمق المعرفة المطلوبة للأداء المهنى المتميز ، فإنه يمكن التمييز بين المعرفة العميقة والمعرفة الجيدة والمعرفة المقبولة ، ويمكن تناول كل من مفاهيم المعرفة هذه بشىء من التفصيل على النحو التالى :

(أ) أنواع المعرفة من حيث ارتباطها بالأداء المهنى الخبير :

- **المعرفة الفنية** : تشتمل هذه المعرفة على الحقائق والقواعد والعلاقات الملائمة فى إطار مجال معين يمثل مجال التخصص المهنى ، كأن يكون مجال المراجعة أو الضرائب أو تقديم الاستشارات المحاسبية باختلاف أنواعها ، ولقد أثبتت الدراسات التجريبية أن الأداء المهنى الناجح للمهام غير المهيكلة يرتبط إلى حد كبير باكتساب الممارس المهنى لهذا النوع من المعرفة الفنية . فمثلاً فى مجال الطب يلاحظ أن الأخطاء فى تشخيص المرض ترتبط بنقص المعرفة الفنية حول العلاقة بين الأعراض والمرض . وفى مجال المراجعة أثبتت الأبحاث التجريبية أن أداء المهام غير المهيكلة كاكتشاف الأخطاء فى القوائم المالية يرتبط بالمعرفة الفنية للمراجع . وفى مجال الحاسب الآلى أوضحت الدراسات وجود علاقة بين المعرفة الفنية بالبرمجة وأسلوب أداء خبراء البرمجة . ويلاحظ أن الخصائص الهامة المميزة للمعرفة الفنية المحاسبية تختلف طبقًا لمجال تخصص الخبير المحاسبى المهنى ، وفى اختبارها للعلاقة بين المعرفة الفنية فى المجال الضريبى وبين الأداء النوعى للخبير المحاسبى ، كشفت دراسة (Bonner et al) [٢٨] عن وجود علاقة طردية إيجابية بين المعرفة الضريبية وجودة الأداء . بما يعنى أنه كلما زادت المعرفة الفنية لدى الخبير المهنى الضريبى ، زادت درجة كفاءة أدائه .

- **المعرفة الوظيفية** : ترتبط هذه المعرفة بالمعرفة فى مجال المحاسبة حول العمليات التشغيلية وأنواع المعاملات المالية التى تقوم بها الشركة محل البحث ، وكذلك آثار وظائفها ومعاملاتها على المراكز المالية للأطراف ذات المصالح فيها ، وذلك بصرف النظر عن مجال التخصص المهنى للخبير المحاسبى .

ولقد أثبتت إحدى الدراسات [٣٩] أن المعرفة الوظيفية ترتبط بأداء المهام غير المهيكلة فى العديد من مجالات العلوم المهنية ، حيث توضح هذه الدراسة أن المعرفة الوظيفية بمعاملات ووظائف الشركة التى يكتسبها الخبير المحاسبى ترتبط طردياً بكمية وجودة أدائه ، مما يعنى أنه كلما زادت المعرفة المحاسبية للخبير بمعاملات ووظائف الشركة محل الدراسة ، أدى ذلك إلى زيادة كفاءة أدائه المتمثل فى زيادة عدد المشكلات الصعبة التى يمكن استنتاجها والتعرف عليها من واقع القضايا والحقائق المطروحة للبحث .

– **المعرفة التنظيمية** : تشتمل هذه المعرفة على هيكل المعرفة العامة على المستوى التنظيمي ، الذى يتكون من الحقائق والقواعد الخاصة بالهيكل التنظيمي ، والممارسات التنظيمية ، ونظم الاتصالات التنظيمية المستخدمة للمحافظة على الاستقرار التنظيمي ، ومتغيرات البيئة المحيطة وكيفية إحداث التكامل بينها وبين البيئة التنظيمية بما يسمح بالتعرف على قواعد المعلومات الحاكمة للسلوك التنظيمي . وعلى الرغم من أن هذا النوع من المعرفة التنظيمية لم يخضع لاختبار تجريبي يحدد مدى علاقة المعرفة التنظيمية بالأداء الناجح للخبير المهنى – سواء من منظور الأداء الكمى أو من منظور الأداء النوعى – إلا أن الباحثين فى مجال السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية قد أوضحوا إمكانية الاستفادة من المعرفة التنظيمية فى زيادة مقدرة الأفراد على التعلم والأداء الماهر [٤٠] . ويعنى ذلك أنه حينما يتكامل هيكل المعرفة الشخصية للخبير المهنى مع الهيكل المعرفى للتنظيم ، فإن مقدرته على الأداء الناجح للمهام الموكلة إليه تزيد .

(ب) أنواع المعرفة من حيث درجة العمق المطلوبة للأداء المهنى الناجح :

– **المعرفة العميقة** : تتطلب المعرفة العميقة أن يكون الخبير المهنى المحاسبى ملمًا بوظائف المحاسبة فى مجال تخصصه المهنى ، والتى تتطلب اكتسابه للمعرفة التى تدور حول تحديد من هم مستخدمو المعلومات المحاسبية الذين يقدم لهم خدماته المحاسبية المتنوعة ، وتفهمه لطبيعة القرارات التى تتخذ اعتماداً على المعلومات التى يقدمها ، وكيف يمكنه تسهيل عملية اتخاذهم للقرارات بحيث يصبح عمله جزءًا مكملاً لها .

وباستقراء الدراسة البحثية التى أطلق عليها (دراسة آفاق المهنة) والتى تعد من أهم الدراسات التى استهدفت تنظيم الممارسة المحاسبية المهنية فى الولايات المتحدة الأمريكية [٤١] ، نجد أنها أكدت على أن الهيكل العام للمعرفة اللازم أن يكتسبها المحاسب القانونى ليصل إلى درجة معرفة الخبراء ، تنطوى على المعرفة العميقة فى مجال تخصصه المهنى سواء أكان مجال المحاسبة أو المراجعة أو الضرائب . وما دامت المعرفة العميقة تمثل شرطًا أساسيًا للوصول بأداء الممارس المهنى إلى مستوى الأداء الخبير ، فإنه يكون من المنطقى افتراض أن الأداء الخبير للمهام المحاسبية – خاصة المهام غير المهيكلة – يرتبط ارتباطًا إيجابيًا وطرديًا بالمعرفة العميقة اللازم أن يكتسبها الخبير المهنى فى مجال تخصصه .

– **المعرفة الجيدة** : هى المعرفة التى لا ترقى إلى درجة معرفة الخبراء ، ويمكن أن تتحدد مجالات المعرفة الجيدة التى يجب أن يلم بها الممارس المهنى فى المجالات المتعلقة بمكونات نظرية المحاسبة والمصطلحات المحاسبية ومفاهيم قياس الدخل ومداخل تقييم الأصول والالتزامات المختلفة ، كما يجب أن تنطوى معرفته على بعض الموضوعات الهامة فى علم الاقتصاد الجزئى والكلى والقانون والرياضيات والإحصاء ، وكذلك بعض مجالات العلوم الإنسانية التى تزوده بالمقدرة على الإقناع والتعبير ، وعادة ما تستخدم المعرفة الجيدة للتمييز بين الممارس المهنى المبتدئ والممارس الخبير الذى يجب أن يكون من ذوى المعرفة العميقة .

– **المعرفة المقبولة** : هى تلك المعرفة بالمجال العام والتى ترتبط بالمقدرة الفطرية التى يمكن أن تكون مشتركة بين الممارسين المهنيين المحاسبين وغير المحاسبين فى المجالات التجارية . ولا يفسر لفظ (المقبولة) على أنه الحد الأدنى من المعرفة ، حيث يعنى فى سياق الموضوع الذى نحن بصدده اتباع هذا النوع من المعرفة للنوعين السابقين من حيث درجة العمق المطلوبة . وتتحدد مجالات هذا النوع من المعرفة على سبيل المثال فى مجال الحاسب الآلى ، حيث يجب أن يتفهم الممارس المهنى أنظمته ووظائفه ومكوناته وكيفية تخزين المعلومات واسترجاعها من خلاله . ومجال استخدام الأساليب الكمية وأنواع منظمات الأعمال ، وتصميم الهياكل التنظيمية ، فضلاً عن المجالات التى تمكنه من تفهم سلوك الأفراد والمجموعات التى يتعامل معها فى ممارسته للمهنة كالعلوم السلوكية .

وطبقًا لدرجة العمق المطلوبة فى المعرفة تأتى المعرفة الجيدة ثم المعرفة المقبولة فى مستوى أدنى – من حيث الترتيب التنازلى – بالمقارنة مع المعرفة العميقة ، ومن ثم يتطلب اكتساب الممارس المهنى للمعرفة العميقة التى تؤهله للوصول إلى مستوى الأداء الخبير بداية اكتسابه للمعرفة المقبولة والمعرفة الجيدة . وتؤكد ذلك إحدى الدراسات التجريبية [٤٢] التى استهدفت دراسة محددات الخبرة من خلال بحث دور وأنواع المعرفة فى الوصول إلى التميز فى أداء مهام المراجعة . فقد خلصت هذه الدراسة إلى أن التميز فى أداء مهام المراجعة المختلفة يتطلب اكتساب المراجع الخبير لأنواع مختلفة من المعرفة هى : المعرفة المتخصصة ، والمعرفة بالمجال العام ، والمعرفة بالواقع ، وذلك بالإضافة إلى المقدرة الفطرية أى المقدرة الذاتية على حل المشكلات وأداء المهام . .

ولقد أكدت دراسة أخرى [٤٣] على أهمية دور متغير المقدرة الذاتية ، وتأثيره المباشر على الأداء المتميز للمهام ذات الطبيعة غير المهيكلة ، فضلاً عن تأثيرها غير المباشر على الأداء الناجح للمهام ذات الطبيعة المهيكلة ، ويعنى ذلك أن المقدرة الذاتية مع المعرفة تساهم فى تقديم تفسير أفضل لاختلاف الأداء بين الخبراء المهنيين ، ففى إطار أداء المهام غير المهيكلة تتحد المقدرة الذاتية على حل المشكلات التى يمتلكها الخبير المهنى مع المعرفة لتكون معًا محدداً أساسيًا لأدائه الناجح لهذا النوع من المهام .

وقد أكدت ذلك نتائج إحدى الدراسات [٤٤] التى قامت بتصميم اختبارات تجريبية قادرة على تمييز الأداء ، وذلك لاختبار علاقة المقدرة الذاتية على أداء المهام المتنوعة وحل المشكلات التى يمتلكها الخبير المحاسبى بأدائه للمهام المتنوعة من منظور البعد الكمى والبعد النوعى للأداء . حيث كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية طردية بين كمية الأداء ونوعيته ، وبين مقدرة الخبير المحاسبى الذاتية على حل المشكلات ، ويعنى ذلك أن الممارس المحاسبى المهنى من ذوى الخبرة يكون لديه قدرة ذاتية على حل المشكلات تمكّنه من التعرف على عدد أكبر من المشكلات والبدائل الأكثر صعوبة التى تنطوى عليها القضايا الموكلة إليه .

٥ - علاقة المعرفة بالخبرة العامة :

يلاحظ أن الدراسات [٤٥] التى حاولت تحليل واختبار علاقة المعرفة بالخبرة قد اقتصرت على دراسة واختبار الاختلافات فى كفاءة إصدار الحكم الشخصى بين الخبراء وغير الخبراء فى المجالات المحاسبية ، كما يلاحظ أيضًا أن تلك الدراسات قد أغفلت عنصر المعرفة على الرغم من أن مضمون علاقة المعرفة بالخبرة ينطوى على أبعاد متعددة تجمع فى طياتها مستويات متباينة من كل من الخبرات غير المباشرة الناتجة عن التعلم ، والخبرات المباشرة الناتجة عن الأحكام السابقة والتغذية العكسية . كما أن الدراسة التى حاولت اختبار تأثير التعلم على اكتساب الخبرة تركز مضمونها على اختبار تأثير التعلم على الأداء وليس على عنصر المعرفة . ولقد نتج عن ذلك عدم توصل البحث المحاسبى فى مجال الخبرة إلى نتائج مؤثرة حول ماهية العناصر المحددة لبيئة التعلم التى تقود إلى اكتساب المعرفة ، بالإضافة إلى تأكيد تلك الدراسات

على صعوبة – إن لم يكن استحالة – اختبار كيفية اكتساب المعرفة من خلال التدريب على الأداء فى ظل الممارسة المهنية فى الواقع العملى ، وذلك بسبب عوامل عدم التأكد التى تمثل أهم سمات البيئة ، والتى تنطوى على العديد من المتغيرات التى يتعذر معها تحديد العوامل المؤثرة على اكتساب المعرفة من الممارسة العملية . فضلاً عن أنه بالرغم مما تقضى به نظريات التعليم الشائعة من أن الخبرات المباشرة وغير المباشرة الناتجة من التعليم الأكاديمى الرسمى والممارسة العملية تقودان إلى اكتساب المعرفة ، إلا أن نتائج الدراسات التجريبية التى تثبت ذلك تتسم بالغموض وعدم الكمال .

وباستعراض الدراسات التى استهدفت تحليل علاقة المعرفة بالخبرة عن طريق اختبار الاختلافات فى كفاءة إصدار الحكم الشخصى بين الخبراء وغير الخبراء فى المجالات المحاسبية ، نجد أن منها ما اعتمد على تحليل التباين [٤٦] ، ومنها ما اعتمد على تحليل السلوك [٤٧] .

وباستعراض أمثلة لأهم الدراسات المحاسبية التى اعتمدت على تحليل التباين نجد أن دراسة (Slovic et al.) تدور حول الأداء التنافسى بين مجموعة من السماسرة المهنيين – باعتبارهم خبراء فى اتخاذ القرارات الاستثمارية – ومجموعة من الطلبة الذين يدرسون المحاسبة فى الجامعة – باعتبارهم غير خبراء فى هذا المجال – وخلصت إلى عدم وجود إجماع على القرارات الاستثمارية التى يتخذها مجموعة السماسرة فيما بينهم ، بعكس مجموعة الطلبة ، وذلك على الرغم من عدم اعتمادهم على العوامل الذاتية بالمقارنة بالطلبة . وأن كلاً من المجموعتين قد أعطيت نفس درجة الأهمية للاتجاه السنوى للأرباح . كما تضمنت الدراسة التى قام بها (Abde-Khalik) ، والتى اهتمت ببعض المشكلات الناجمة عن الاستعانة بمجموعة من الطلبة كمتخذى قرارات فى واقع العمل من خلال عرض معلومات مالية تخص أربع شركات عليهم ، وكذلك على مجموعة من المسئولين عن منح القروض فى أحد البنوك ، وطلبت الدراسة من المجموعتين قرارات حول منح قروض لتلك الشركات وتقدير احتمال عدم تحصيلها والتنبؤ بالتغيرات فى الخطر المتوقع خلال السنوات الثلاث التالية . وبمقارنة قرارات كل من المسئولين فى البنك (خبراء) والطلبة (غير خبراء) تم التوصل إلى عدم تشابه التوزيع التكرارى لقرارات الطلبة مع التوزيع التكرارى لقرارات المسئولين فى البنك على الرغم من أن متوسط الاختلاف لترتيب القرارات بينهم يعتبر صغيراً . فبينما حقق

الطلبة درجة عالية من الإجماع فى تنبؤاتهم ، لوحظ أن قرارات المسئولين فى البنك كان لها درجة عالية من التباين والانحراف فيما بينهم ، كما أوضحت أيضاً الدراسة التى قام بها (Snowball) فى مجال المراجعة ، والتى استهدفت اختبار أثر الخبرة المحاسبية على التنبؤات التى يتم استنتاجها من واقع التقارير المحاسبية - أن تنبؤات المحاسبين الأكثر خبرة تكون أكثر تشتتاً ويفترة ثقة أكبر بالمقارنة بالمحاسبين الأقل خبرة .

أما بالنسبة للدراسات التى اعتمدت على منهج تحليل السلوك ، فلقد قام (Bouwman) بتجربة استهدفت مقارنة القرار أو الحكم الشخصى الذى يتخذه الخبراء فى مجال التحليل المالى وغير الخبراء من خلال الاستعانة بثلاثة محاسبين مهنيين وخمسة عشر من الطلاب الدارسين للمحاسبة . وقد طُلب من الفئتين تقييم أربع حالات مالية مختلفة ، وقد احتوت كل حالة على وصف عام للشركة وقوائمها المالية لفترة ثلاث سنوات ونسبها المالية وأرقام المبيعات وبيانات الإنتاج لكل منها . ومن خلال تحليل سلوك الأفراد موضوع التجربة اتضح أن المحلل المالى غير الخبير يستخدم طريقة البحث المتتابع ، حيث يبحث عن المعلومات البسيطة غير المباشرة المتتابعة ، وذلك بعكس الحال بالنسبة للمحلل الخبير الذى قام بعمل صورة عامة عن كل شركة لاختبار البيانات الخاصة بالاتجاهات المعقدة فى محاولة للبحث عن الأدلة المتناقضة . كما ميز Bouwman [٤٨] فى دراسة تالية له استهدفت التفرقة بين المحللين الخبراء وغير الخبراء فى الدورات (Phases) التى يمر بها التحليل المالى على النحو التالى :

- **دورة فحص المعلومات** : حيث وجد أن الخبراء يعتمدون على قواعد استرشادية ويكثير من السنوات لفحص البيانات ، ويقومون بتلخيص مجموعات النتائج باستخدام قائمة بالمشكلات ، بينما يستخدم غير الخبراء إستراتيجيات سلبية ومتتابعة لفحص المعلومات .

- **دورة تجميع الملاحظات والنتائج** : يركز الخبراء فى هذه الدورة على التعارض المحتمل كوسيلة ملائمة للتخلص من المشكلات . بينما قام غير الخبراء بربط النتائج التى توضح كل منها الأخرى معاً ، فى حين لم يتم ربط النتائج التى لا توضح كل منها الأخرى . وبناء على ذلك فقد تم تجاهل التعارض المحتمل فى النتائج من قبل غير الخبراء .

– **دورة التبرير** : فى تلك الدورة كان تبرير غير الخبراء يعنى اتخاذ قرار بشأن توقيت وتحديد الحقيقة المشاهدة باعتباره المشكلة الرئيسية ، بينما كان هناك محاولة من جانب الخبراء لتطوير صورة لما يحدث بالفعل ولما يمكن أن يحدث فى المستقبل .

كما قام Biggs & Mock (٤٩) بدراسة فى مجال المراجعة للحكم على القرارات التى يتخذها المراجع الخبير والمراجع غير الخبير المرتبطة بحسابات العملاء ، وقد أكدت هذه الدراسة ما خلصت إليه الدراسات التى قام بها (Bouwman) ، حيث اعتمد المراجع الخبير عند تحديده للمشكلة على المعلومات الناتجة عن خبرته السابقة ، بينما لم يكن المراجع الأقل خبرة قادراً على تنظيم المعلومات الواسعة التى حصل عليها ، بما يطلق عليه فى العلوم السلوكية ظاهرة تكتل المعلومات ، ومن ثم اعتمد فى تناوله للمشكلة على التشغيل المتتابع من خلال محاولة تنظيم المعلومات فى أجزاء صغيرة .

ولقد حاول (Anderson) (٥٠) اختبار أثر السلوك اللفظى على قرارات المحللين الماليين الخبراء وغير الخبراء ، وانتهى إلى أن المحلل المالى غير الخبير ينخفض مستوى أدائه عندما يطلب منه التعبير اللفظى أثناء اتخاذ قراره ، وذلك بالمقارنة بالمحللين الخبراء الذين يكونون قادرين على التعبير اللفظى المباشر للمهمة بدون أن يحدث أى تغيرات فى مستوى أدائهم ، ولذلك فهم أكثر ميلاً إلى التعبير اللفظى بالمقارنة مع المحللين غير الخبراء .

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة – سواء تلك التى اعتمدت على تحليل التباين أو تلك التى استخدمت تحليل السلوك عدم اتساق نتائجها ، فضلاً عن عدم إمكانية تمييزها بين الخبراء فى معناها العام (Expertise) والخبرة بمعناها الضيق (Experience) ؛ وذلك بسبب عدم الاهتمام بدراسة مصادر المعرفة لدى المحاسبين الخبراء ، وهيكل تكوينها ، ومن ثم عدم وضوح الرؤية كاملة حول الكيفية التى يتم بها اتخاذ القرارات وإصدار الحكم من قبل المحاسبين الخبراء . كما أن تلك الدراسات قامت بصفة عامة على أساس افتراض ضمنى مؤداه أنه توجد علاقة وثيقة بين الذاكرة والحكم الشخصى . حيث يفترض أن يقوم الفرد باسترجاع أحداث محددة ، ثم يقوم بعد ذلك بتحديد استنتاجاته عن تلك الأحداث من خلال حكمه الشخصى ، وذلك ما لم تؤيده نتائج الدراسات التجريبية النفسية التى توصلت إلى أن الارتباط بين الذاكرة

والحكم الشخصى قد يكون ضئيلاً أو نادر الحدوث ، وعادة ما يأخذ دلالة إحصائية مختلفة . ولذا بدأ البحث المحاسبى يدرك أهمية تحليل الخصائص والاختلافات الإدراكية بين المحاسبين الخبراء وغير الخبراء ، وذلك لمعرفة مكونات الخبرة التى يمكن استخدامها للتميز بين المحاسب الخبير وغير الخبير .

وباستعراض أهم الدراسات المحاسبية التى اهتمت بتحديد الظروف التى تنشأ فيها الخبرة نتيجة اكتساب القدر الملائم من المعرفة - من خلال اختبار وتحليل الاختلافات فى هياكل معرفة المحاسبين الخبراء وغير الخبراء - يلاحظ أن جانبًا منها قد اعتمد على استخدام تحليل التباين ، بينما استخدم الجانب الآخر تحليل السلوك لملاحظة الأبعاد المتعددة للخبرة ومكوناتها . ومن أمثلة الدراسات التى اعتمدت على تحليل التباين تلك الدراسة التى قام بها Libby (٥١) لاختبار دور المعرفة السابقة بالأخطاء التى تنطوى عليها القوائم المالية فى إعداد فروض أولية للمراجعة التحليلية ، وقد استخدم لذلك مقاييس إحصائية لقياس مدى صدق التنبؤ بأن المراجعين يمكنهم تجميع أخطاء القوائم المالية من خلال دورات العمليات ، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أن إدراك المراجع لتكرارات الخطأ يلعب دوراً رئيسياً فى إمكانية الوصول إلى الافتراضات المتعلقة بالأخطاء فى برنامج المراجعة التحليلية ، حيث ارتبطت تكرارات الخطأ بمعدل التكرار الذى تم تحديده لفروض الخطأ من قبل القائم بالإعداد المسبق للأخطاء المتوقعة فى القوائم المالية .

كما حاول Fredericke & Libby (٥٢) دراسة واختبار الكيفية التى تتفاعل بها هياكل معرفة المراجعين الخبراء مع التغيرات فى أدلة المراجعة الحالية ، بهدف تحليل مدى تأثيرها على أحكامهم الشخصية . ولقد تم اختبار الحكم الشخصى للمراجعين الخبراء وغير الخبراء وفقًا لتنبؤاتهم بالأخطاء التى تتضمنها القوائم المالية والتى ترتبط بنقاط ضعف محددة فى نظام الرقابة الداخلية ، وذلك باستخدام نموذج الخواص المناسبة Feature - matching model (٥٣) . وقد خلصت الدراسة إلى أن المراجع الخبير يكون قادراً على الربط بين نقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية والأخطاء المحاسبية المختزنة فى ذاكرته ، ومن ثم فإن هناك احتمالاً أكبر لأن تكون أحكامه الشخصية متضمنة الخطأ المتلائم وذلك بالمقارنة بالمراجع غير الخبير الذى يختزن فى ذاكرته معلومات عن العلاقة بين الحسابات فقط ومن ثم لا تتوافر لديه المعرفة الكاملة والأكثر تفصيلاً حول العلاقة بين نقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية والأخطاء المتضمنة فى القوائم المالية .

كما قام Biggs et al [٥٤] بدراسة لتحليل السلوك اللفظى لكل من المديرين القدامى (الخبراء) والمديرين الجدد (غير الخبراء) بصدد تصميم وتوجيه برامج المراجعات التحليلية ، وكذلك تعديل برنامج المراجعة طبقًا لوجهة نظرهم التحليلية وأحكامهم الشخصية . وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن اختلافات عديدة بين المديرين الخبراء وغير الخبراء . ففى مرحلة الحصول على المعلومات يستنفد المدير غير الخبير معظم نشاطه فى الحصول على المعلومات ، والرجوع إلى التعليمات واللوائح المعلنة فى مقدمة التجربة ، بينما كان المدير الخبير قادراً على إضافة وتطوير أبعاد داخلية لخططه تكفى لإمداده بمبادئ قابلة للظهور بعدما يقوم بقراءة مقدمة التجربة لمرة واحدة فقط دون الرجوع إلى اللوائح والتعليمات المعلنة ، أما فى مرحلة الرجوع إلى التعليمات والإجراءات فإن سلوك المدير الخبير كان محدداً تجاه الحصول على المعلومات التى يحتاج إليها لأداء مهمة معينة بذاتها ، بينما كان المدير غير الخبير يقضى معظم وقته فى الوصول إلى فهم كامل لكل من عميله وأعماله والمشكلات التى يواجهها ، أما فى مرحلة تجميع المعلومات فقد كان المدير الخبير يقوم بتحديد ماهية العلاقات الأكثر تعقيداً وعمقًا والمطلوبة لأداء المهمة المعينة ، بينما كان المدير غير الخبير يستجيب فقط للخصائص والسمات السطحية للمشكلة .

ويمقارنة نتائج الدراسات المحاسبية مع مثيلاتها فى الدراسات السلوكية والنفسية التى تدور حول الخصائص الإدراكية التى تكون هيكل معرفة الفرد الخبير ، يلاحظ أن البحث المحاسبى لم يتناول حتى الآن العديد من الأبعاد المؤثرة على مضمون الخبرة ومكوناتها والتى خضعت للبحث السلوكى والنفسى ، وبمراجعة نتائج الدراسات السلوكية والنفسية التى تناولت تحليل واختبار الاختلافات فى هيكل معرفة الخبراء يمكن استخلاص الخصائص والأبعاد التى تميز الفرد الخبير عن الفرد غير الخبير على النحو التالى [٥٥] :

(أ) تفوق الخبراء فى المقدرة التحملية : وتعنى المقدرة التحملية : مقدرة الفرد الخبير على استيعاب كمية كبيرة من المعلومات التى تتيح للخبير التعرف على المشكلة والاستجابة المناسبة لها ، ومن ثم فهى ترتبط بالمعرفة القوية للمهمة المعنية وليس بالذاكرة القوية .

(ب) تفوق الخبراء فى المقدرة الاسترجاعية : وتعنى أن الفرد الخبير يميل إلى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات تنعكس فى صورة ملاحظات إدراكية مميزة ، وذلك لأن الكمية الإجمالية من المعلومات المختزنة فى ذاكرته تكون أكبر من الكمية المختزنة فى ذاكرة الفرد غير الخبير فى أى وقت بالنسبة لأداء مهمة محددة .

(ج) تفوق الخبراء فى إجراء التصنيفات (التقسيم إلى فئات) : وتعنى مقدرة الفرد الخبير على إعداد قائمة متميزة تحتوى على خواص أقل تداخلاً بالمقارنة بالفرد غير الخبير ، حيث يقوم الفرد الخبير بترتيب مكونات كل فئة على أساس إما التشابه الأكثر فيما بينها وإما الاختلاف عن مكونات الفئات الأخرى .

(د) تفوق الخبراء فى عرض المشكلات : يعنى هذا اكتساب الخبراء لمقدرة فائقة ليس فقط فيما يختص باستيعاب كميات كبيرة من المعلومات وترتيبها ، ولكن أيضًا فى معرفة كيفية استخدامها من خلال إعادة هيكلة هذه المعلومات تمهيداً لتقديم وعرض إطار فكرى مجرد للأبحاث أو المهام أو المثيرات التالية .

(هـ) تفوق الخبراء فى عملية التجميع : ويعنى هذا أنه طبقًا لمقدرة الخبراء فى الحصول على كميات كبيرة من المعلومات نسبيًا فإنهم أكثر مقدرة أيضًا فى تجميع المعلومات فى مجموعات معينة ، بحيث تعطى كل مجموعة معنى له دلالته المحددة .

(و) تفوق الخبراء فى عملية الاستدلال : وتعنى أن المقدرة الاستدلالية للخبراء هى عامل مؤثر فى عملية الاسترجاع ، وأن لديهم قدرة على الاستنتاج تفوق ما لدى الأفراد غير الخبراء ، وترتبط بدرجة تنظيم الذاكرة لنوع معين من المعلومات (المعرفة السابقة) ، وذلك بغض النظر عن الاختلافات فيما بينهما .

وطبقًا لتلك الخصائص والأبعاد المحددة لمكونات الخبرة ، فإنه يمكن القول بأن المعرفة السابقة المكتسبة تتكامل مع الخصائص الإدراكية للخبير المهنى التى تعكس مقدرته المتفوقة على استيعاب كمية كبيرة من المعلومات وتنظيمها وتطويرها وعمل الإجراءات الاستدلالية التى تقوده إلى إبداء الحكم السليم واتخاذ القرار الخبير .

وتثير عبارة (المعرفة السابقة) فى الخاصية الأخيرة التساؤل حول كيفية تحديد وتوصيف مجالات المعرفة الفنية للمحاسبين القانونيين اللازمة للأداء المهنى المتميز فى

الوقت الحاضر وفى المستقبل . ويلاحظ أن لجنة متطلبات التعليم والخبرة للمحاسبين القانونيين التى عرفت بلجنة (Beamer) المشكلة من قبل مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى [٥٦] ، قد بدأت بتحليل علاقة المعرفة بالخبرة العامة . وذلك على أساس تقسيم موضوع المعرفة – اعتماداً على علاقتها بالتعليم أو الخبرة العملية المكتسبة من الممارسة المهنية الفعلية والتغذية العكسية ، ووفقاً للطبيعة المهيكلة للمهام . ومن حيث كيفية ادراك وتفسير المعرفة والتعامل معها داخل ذاكرة الفرد – إلى نوعين هما : المعرفة الصريحة أو المعلنة (Declarative "Factual" Knowledge) . والمعرفة بالإجراءات (Procedual Knowledge) .

ويقصد **بالمعرفة الصريحة أو المعلنة** : المعرفة الحقيقية التى تتعلق أساساً بحقائق ومفاهيم فى مجال ما ، والتى ترتبط بالواقع وتؤدى إلى إحداث تغيير فى سلوك الفرد فى ضوء قدرته على إدراك وتفسير الأحداث ، وهذه المعرفة تتطور على وجه العموم بما يقود إلى اكتساب الخبرات غير المباشرة . وعادة ما يتم اكتسابها عن طريق عملية التعليم الرسمية التى تتم فى ضوء المتطلبات التعليمية الأساسية اللازمة والمطلوبة للممارسة المهنية من قبل هيئات التنظيم المهنى فى المجتمع .

أما **المعرفة بالإجراءات** : فهى تتعلق بما يجب أن يكون عليه أداء المهمة المعينة ، وتتمثل عناصرها الأساسية فى القواعد والإجراءات الشرطية التى ترتبط بمجموعة افتراضية محددة تحكم أداء المهام ، وبدونها يكون الأداء مقيداً بالاعتماد على مدخل التجربة والخطأ ، وتعد بمنزلة الاستجابات التى تحدث بتوافر بعض الشروط أو الظروف المعينة لتحقيقها . وهذا النوع من المعرفة يقود إلى اكتساب الفرد للمهارة المتخصصة من خلال الخبرات المباشرة الناتجة عن الممارسة العملية السابقة والتغذية العكسية عبر تاريخ تجارب الفرد مع الظواهر المعينة ، وكنتاج لتفاعله مع البيئة المحيطة به بشقيها الداخلى والخارجى ، بما يؤدى فى النهاية إلى إحداث تغيير فى سلوك الفرد بفعل خبراته الشخصية أو خبرات الغير وفى ضوء قدرته على إدراك وتفسير الأحداث .

ويعنى ما سبق أنه إذا كانت المعرفة الصريحة تكتسب بصفة أساسية عن طريق عملية التعليم الرسمية بهدف إمداد الممارس المهنى بالمعرفة اللازمة للممارسة المهنية ، فإن المعرفة بالإجراءات تعبر عن استمرارية التعليم عن طريق التدريب والتغذية العكسية أثناء تأدية مهامه خلال الممارسة المهنية العملية ، وذلك بما يجعلها دعماً للعملية

التعليمية الرسمية للتخصص فى أحد المجالات المحاسبية ، وعلى الرغم من أن المعرفة بالإجراءات تبدو أكثر أهمية فى التأثير على الأداء المتميز والناجح للخبير المهنى المتخصص فى مجال محدد ، إلا أن التكامل بين كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات يمثل مطلبًا ضروريًا للأداء الكفء للمهام التى تتطلب اكتساب مهارات إضافية متخصصة فى نطاق الممارسة المحاسبية المهنية .

وعلى ضوء ذلك التقسيم لموضوع المعرفة يمكن القول بأن علاقة متغير المعرفة بمتغير الخبرة تنطوى على كل من علاقة المعرفة الصريحة الناتجة عن التعلم بالخبرة ، وعلاقة المعرفة الإجرائية الناتجة عن التغذية العكسية والأحكام السابقة بالخبرة . بما يتطلب دراسة وتحليل دور كل من التعليم والتغذية العكسية كمحددات للخبرة التى تؤثر بدورها على الأداء الخبير للمهام المحاسبية المتنوعة ، وذلك طبقًا لما تقضى به نظريات التعلم .

٦ - نظريات التعلم وعلاقتها بالخبرة :

يتضح من استقراء الدراسات [٥٧] النفسية والسلوكية تعدد نظريات التعلم واختلاف مضامينها ، ومن أهم هذه النظريات : نظرية التعلم المطلق (غير المشروط) لتجريد وتنظير المهام التجريبية ، ونظرية اكتساب البيانات المتكررة ، ونظرية التعلم المطلق بدون تغذية عكسية ، ونظرية التعلم الاستقرائى ، ونظرية اكتساب المهارة .

ويرى Davis & Solomon [٥٨] أن نظريات التعلم التى تأخذ فى اعتبارها التغذية العكسية تعد من أكثر نماذج التعلم ملاءمة لتفسير علاقة المعرفة بالخبرة العامة بالأداء الخبير للمهام المحاسبية ، وذلك على أساس أنه فى حالة عدم وجود التعلم عن طريق التغذية العكسية يضطر الخبير المحاسبى المهنى - كالمراجع مثلاً - إلى تصنيف الشركات محل المراجعة إلى مجموعات طبقًا للبعد الملائم الذى تختلف من خلاله ، ولذلك يكون من المفيد الاستعانة بنموذج اكتساب المهارة مع وجود تغذية عكسية لتفسير كيفية إدراك كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات داخل ذاكرة الفرد بما يقود إلى اكتسابه للمهارة اللازمة للأداء الخبير .

كما قام Gibbins [٥٩] بدراسة لوصف كيفية تطور خبرة المراجع بمرور الزمن ، وذلك باستخدام نموذج اكتساب المهارة (Skill Acquisition Model) الذى قدمه (Anderson) ،

ويوضح هذا النموذج أن اكتساب الفرد للمهارة يمر بثلاث مراحل هى : الإدراك (Cognitive) ، وترتيب الحدود (Associative) ، والاستقلال (Autonomous) .

ففى **مرحلة الإدراك** ، يترتب على التعلم اكتساب الفرد للمعرفة الصريحة التى تدور حول الحقائق والقواعد المرتبطة بالواقع بخصوص مهمة معينة ، وهذه المعرفة تكتسب عن طريق الدراسة أى من خلال عملية التعليم الرسمية أو من خلال قوائم التعليمات والإرشادات الخاصة بمجال ما . ونظراً لعدم تعود الفرد على أداء المهام المتخصصة ، فإنه يحتاج إلى مضاعفة جهده الإدراكى المبنى على الحكم الشخصى المطلوب لاتخاذ القرار ، وعادة ما يميل الممارس المبتدئ إلى تجنب الدخول فى المشكلات المعقدة والتبسيط الزائد فى معالجة واتخاذ القرارات ، وذلك من خلال استخدام أسلوب المحاولة والخطأ أو تحليل النهايات ، أو أية نماذج لتصحيح السلوك واكتشاف الأخطاء للتعرف على الحلول السليمة للمشكلات ، بما يؤدى إلى اكتسابه للممارسة طويلة الأجل (Experience) الناتجة عن مزاولة المهام فى هذا المجال . وحينما تتلاحم المعرفة الصريحة وتتحد أو تضاف إلى ما اكتسبه الممارس المهنى من معرفة حول إجراءات حل المشكلات العامة القائمة فى الممارسة المهنية العملية ، فإن إجمالى المعرفة المكتسبة تكون كافية لاكتسابه خبرة عامة (Expertise) .

أما **مرحلة ترتيب الحدود** ، فإنها المرحلة التي يتم خلالها إكتشاف واستبعاد الأخطاء التى يرتكبها الممارس المهنى فى محاولاته خلال مرحلة الإدراك ، معتمداً فى ذلك على المعلومات المرتدة من التعامل مع المهام الموكلة إليه ، وكنتيجة للممارسة العملية لفترة أطول . وتظهر فى هذه المرحلة ظاهرة تجميع المعرفة بنوعيها ، حيث إن المعرفة المعلنة المتزاوجة مع المعرفة بإجراءات حل المشكلات العامة التى تم اكتسابها خلال مرحلة الإدراك يتم استبدالها فى الذاكرة بإجراءات حل المشكلات غير المهيكلة التى تنطوى عليها المهام الخاصة غير النمطية بما يساعد على تكوين الإطار الكامل للمعرفة المتعلقة بمجال ما ، وعندما يصبح الفرد ملماً بإجراءات حل مشكلات مجال معين ، وقادراً على استخدام هذه الإجراءات فعلاً ، فانه يكون مكتسباً للمعرفة التى تمكنه من تمييز الظروف التى تتطلب تطبيق كل من هذه الإجراءات ، وفى هذه المرحلة يستطيع الفرد تطوير واكتشاف إجراءات لحل مشاكل جديدة من خلال عمليات تجميع وتصنيف وتنسيق المعرفة والاستنتاج ، وذلك استناداً إلى الإجراءات الناجحة لحل مشكلات

سابقة ، وبمساعدة التغذية العكسية التى تؤدى إلى تعميم الممارسة على الحالات والظروف المتشابهة .

أما المرحلة الأخيرة فهى مرحلة الاستقلال ، وتعتبر امتداداً لمرحلة ترتيب الحدود ، حيث يتأكد الفرد من فعالية استخدام إجراءات معينة فى حل مشكلات محددة ، وبذلك تصبح المعرفة بالإجراءات قوية وفعالة ، ويعنى ذلك اكتساب الممارس الفرد للمهارة المتخصصة التى تسمح له بتطبيق هذه الإجراءات بصورة تلقائية وبطريقة أكثر سرعة وتميزاً للوصول إلى مستوى الأداء المتفوق للمهام المحددة ، ويستخدم لفظ «خبير» فى هذا السياق لوصف متخذ القرار أو مبدى الحكم الذى وصل إلى مرحلة ترتيب الحدود أو مرحلة الاستقلال .

ويمكن توضيح كيفية اكتساب المحاسب المبتدئ للمهارة التى تؤهله لكى يصبح خبيراً من خلال افتراض مثال لمحاسب تحت التمرين يقوم بعملية تقويم مخزون آخر الفترة ، فعندما يبدأ المحاسب بتطبيق ما اكتسبه من معرفة صريحة بخصوص تلك المهمة من واقع دراسته الجامعية أو قراءاته الخاصة بإنجاز هذا العمل ، فإن النجاح أو الفشل فى أداء تلك المهمة يضيف إلى معرفته المكتسبة . حيث إن الجمع بين المعرفة الصريحة المختزنة فى ذاكرته والمعرفة الناتجة عن الممارسة تجعله ملماً بالخطوات والإجراءات المختلفة اللازمة لإنجاز هذه المهمة . وعند قيام المحاسب بتطبيق هذه الإجراءات بصورة متكررة وبطريقة تلقائية ، فإنه يكون قد تخطى مرحلة الإدراك واكتسب بعض من الدرجات التى تؤهله لكى يصبح خبيراً ، ومن خلال المزيد من الممارسة والتغذية العكسية الناتجة عن هذه الممارسة يحدث التكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات فى ذاكرة المحاسب الخبير ، وبذلك تتكون الخبرة التى تجعل الإجراءات والخطوات المستخدمة لأداء المهمة المعنية أكثر قوة وسلاسة ، ويصبح المحاسب خبيراً قادراً على تطبيقها على المهام والظروف المتشابهة بسرعة وتلقائية وبطريقة أكثر تميزاً . وعلى ضوء نظرية اكتساب المهارة يمكن القول بأن المحاسب الخبير هو ذلك الفرد الذى يكتسب كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الإجرائية فى المجالات المحاسبية ، ويكون قادراً على الربط بينهما بطريقة إيجابية لتحقيق تكاملهما ، والوصول إلى درجة أكبر من الأداء المتميز والمتفوق للمهام المحاسبية بصفة عامة ، وهو ما يجعل البحث ينتقل إلى دراسة كيفية قياس أنواع المعرفة .

٧ - قياس المعرفة المكونة للخبرة :

أشارت الدراسة فى الفرعية السابقة إلى أن تحقيق مستوى الأداء المتميز يتطلب أن يكتسب الخبير المهنى كلاً من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات ، وأن الخبرة العامة تنطوى على مستويات متباينة من كل من الخبرات غير المباشرة ، والخبرات المباشرة ، حيث تتكون الخبرات غير المباشرة من المعرفة الصريحة التى تكتسب من التعلم ، فى حين أن الخبرات المباشرة تتكون من المعرفة بالإجراءات المكتسبة من التغذية العكسية والممارسة العملية لفترة . ويدعو ذلك إلى التساؤل حول إمكانية قياس كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات بطريقة مستقلة من خلال تحديد مقاييس مستقلة لكل من متغير التعليم والخبرة العملية .

ولقد أشارت بعض الدراسات [٦٠] إلى صعوبة قياس المعرفة المكتسبة من الممارسة العملية «المعرفة بالإجراءات» بسبب عدم إمكانية تحديد العوامل المؤثرة على اكتساب المعرفة من الممارسة العملية ، حيث تنطوى على متغيرات عديدة يتعذر التنبؤ بها فى ظل الظروف البيئية المتغيرة بفعل عوامل عدم التأكد السائدة . ولعل ذلك يكون السبب فى أنه على الرغم من إدراك مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى لقيمة وأهمية المعرفة التى يكتسبها الخبير المهنى من الممارسة العملية ، إلا أنه يميل فى السنوات الأخيرة إلى التخفيف بالنسبة لبعض اشتراطات الخبرة العملية . وذلك بسبب عدم إمكانية التحكم بكفاءة فى تحديد وتوصيف معايير موحدة للخبرة المكتسبة من الممارسة المهنية العملية (المعرفة بالإجراءات) ، فى حين يؤكد المجمع على أهمية الدراسة الجامعية الأكاديمية (المعرفة الصريحة) كأفضل طريقة لاكتساب الهيكل العام للمعرفة [٦١] .

ولقد أكدت إحدى الدراسات [٦٢] على إمكانية استخدام طرق قياس مختلفة لقياس نوعى المعرفة ، وأوضحت أن أسباب اختلاف نتائج الدراسات التى سبقتها حول علاقة كل من التعلم والخبرة العملية بالمعرفة ، يرجع إلى عدم استخدام تلك الدراسات للمقياس المناسب لنوع المعرفة المراد قياسها . ولتأييد هذا ، استخدمت الدراسة مقياس الاسترجاع الحر للحقائق لقياس المعرفة الصريحة مستهدفة بذلك اختبار العلاقة بين كل من متغير التعلم والخبرة العملية بالأداء ، بينما استخدمت مقياس

الاسترجاع المستتر لقياس المعرفة بالإجراءات بالأداء المهنى الخبير والمتميز فى المجال الضريبى . وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة علاقة طردية بين كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات - بما يمكن أن يطلق عليه المعرفة المجمعة - وبين تحقيق مستوى عال من الأداء الخبير المتميز ، وهو ما يتسق مع نظرية اكتساب المهارة سابقة الذكر .

كما أظهرت نفس الدراسة أيضًا أنه بالنسبة لقياس علاقة المعرفة بالخبرة العامة . فإنها تتطلب إجراء اختبارات تجريبية لأثر كل من المعرفة الصريحة (التعلم) والمعرفة بالإجراءات (الممارسة العملية) على كل من المعرفة الفنية والمعرفة الوظيفية والمعرفة التنظيمية - التى تساهم فى اكتساب الخبرة - لتحديد ما إذا كانت كل من هذه الأنواع المتميزة من المعارف تؤثر بطريقة مستقلة على أحكام وقرارات الخبير المهنى . لذلك قد يكون من الملائم اختبار تلك العلاقة من خلال تصميم اختبارات تجريبية قادرة على قياس الخصائص التى يكتسبها الخبير المحاسبى بهدف استنتاج المتغيرات التى تحدد هياكل المعرفة المكونة للخبرة العامة .

كما اعتمدت نفس الدراسة أيضًا على أسلوب الاختبارات التجريبية لاختبار العلاقة بين كل من متغيرات الخبرة التعليمية (الدراسة الأكاديمية) والخبرة العملية (التدريب) - باعتبارهما يمثلان الخبرات غير المباشرة والخبرات المباشرة التى تكوّن معًا الخبرة العامة - وبين المعرفة التى يكتسبها خبير الضرائب ، سواء أكانت معرفة بقوانين ضريبة الشركات ، أو معرفة محاسبية بالمعالجات المحاسبية للمعاملات الخاصة بالشركات ، اللازم توافرها لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء الخبير المتميز لمهام التخطيط الضريبى . وذلك بالاعتماد على ستة متغيرات من المتغيرات النظرية والعملية التى تم استنتاجها من واقع نتائج قوائم استقصاء تم إعدادها بهدف الوصول إلى معلومات حول العوامل التى تساهم فى بناء هياكل المعرفة المكتسبة للخبراء المهنيين . وقد أشارت نتائج هذه الاختبارات إلى وجود علاقة طردية بين المعرفة المكتسبة وثلاثة متغيرات هى : التعليم الجامعى ، والتعليمات التوجيهية ، والخبرة العملية فى مجال تخطيط ضريبة الشركات ، وأن متغير التعليم الجامعى المكتسب من خلال الدراسة الأكاديمية يساعد على خلق المعرفة الصريحة بالمعالجات المحاسبية ، بينما يساعد التعليم على أساس الحالات فى تحقيق التكامل بين المعرفة الصريحة بالضرائب وبالمعاملات المحاسبية (المعرفة الفنية ، والمعرفة الوظيفية) . أما بالنسبة للمعرفة

الإجرائية – سواء أكانت معرفة ضريبية أو معرفة بالمعالجات المحاسبية – فإن نتائج الاختبارات أشارت إلى أنها تكتسب بصفة أساسية من خلال كل من الخبرة العملية فى المجال الضريبى والتكامل بينها وبين المعرفة الرسمية (التعليم) ، ومن ثم فإن تحقيق درجة عالية من الأداء الخبير المتميز للمهام الضريبية غير النمطية من منظور البعد النوعى للأداء يستلزم تحقيق التكامل بين المعرفة الضريبية والمعرفة المحاسبية ، وتتسق هذه النتائج مع المفاهيم الواردة فى نظريات التعلم التى تؤكد على أن التعليم يخلق المعرفة الصريحة بينما تساعد الممارسة العملية على خلق المعرفة بالإجراءات (٦٢) .

وعلى ذلك فإن نتائج هذه الاختبارات تشير إلى أن الأداء المحاسبى المهنى المتميز يتطلب مبدئيًا اكتساب معرفة صريحة بكيفية أداء المهام المحاسبية فى مجالاتها المختلفة ، بينما تقود الخبرة العملية إلى زيادة هذه المعرفة باكتساب المعرفة بالإجراءات ، فضلاً عن أنه يمكن افتراض أن كلاً من المعرفة الفنية والمعرفة الوظيفية والمعرفة التنظيمية ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تكاملية لترقى بالأداء المهنى إلى مستوى الأداء الخبير المتميز ، وذلك طبقًا لما تقضى به نظرية اكتساب المهارة .

خلاصة البحث ومجالات الدراسة المقترحة :

اهتمت الدراسة فى هذا البحث بموضوع حديث نسبيًا فى المجال المحاسبى يدور حول الأبعاد المختلفة للخبرة التى يكتسبها الممارس المهنى فى مجالات المحاسبة المختلفة ، وتأثير ذلك فى كفاءة وفعالية الأداء المهنى المحاسبى .

ولقد أوضح البحث أن مفهوم الخبرة ينطوى على أبعاد متعددة يرتبط بعضها بالأداء والبعض الآخر بالمعرفة والمقدرة الفطرية على حل المشكلات ، كما أوضح البحث أن العوامل المحددة للخبرة تتركز من وجهة نظر المعرفة على الخصائص الإدراكية التى تكون قاعدة المعرفة التى يكتسبها الخبير المهنى من برامج التعليم المختلفة ، بينما تتركز من وجهة نظر الأداء على الممارسة المهنية العملية لفترة طويلة ، علاوة على المقدرة الذاتية للخبير المهنى التى تقود جميعها إلى الأداء الخبير المتميز .

وقد تم تحليل علاقة الخبرة بالأداء بالمعرفة من خلال البدء بتحليل علاقة الأداء بالمعرفة من ناحية ثم العلاقة بين المعرفة والخبرة من ناحية أخرى ، وذلك بعد

استعراض الأساليب المختلفة لقياس الأداء الخبير ، سواء أكانت تعتمد على مقاييس موضوعية كالكفاءة والفعالية ، أو كانت ترتكز على تصميم اختبارات تجريبية تميز بين البعد الكمي والبعد النوعي والبعد المختلط للأداء ، أو كانت تستخدم بعض المعايير لقياس تأثير الخبرة على الأداء كما ينعكس على جودة الحكم المهنى للخبير كالدقة والثبات والإجماع والتبرير الإحصائى التى تتأثر بطبيعة المهام المؤداة .

ولقد كشف تحليل علاقة الأداء بالمعرفة عن أن الأداء الخبير يتطلب اكتساب الخبير لكل من المعرفة الفنية والمعرفة الوظيفية والمعرفة التنظيمية التى تتكامل مع بعضها البعض لرفع مستوى جودة أحكامه وقراراته ، كما كشف تحليل علاقة المعرفة بالخبرة العامة عن مجموعتين من العوامل التى يفترض تأثيرها على اكتساب الخبرة ، وهما : المعرفة الصريحة المكتسبة من التعلم الأكاديمى التى تكون الخبرة غير المباشرة ، والمعرفة بالإجراءات المكتسبة من خلال الأحكام السابقة والتغذية العكسية التى تكون الخبرة المباشرة ، وقد أبرز البحث أن الدراسات المحاسبية القليلة التى استهدفت تحليل علاقة المعرفة بالخبرة قد اهتمت فى البداية باختبار الاختلافات فى كفاءة إصدار الحكم الشخصى بين المحاسبين الخبراء وغير الخبراء ، ثم تحولت إلى اختبار وتحليل الخصائص والاختلافات الإدراكية التى تكون هياكل معرفة المحاسبين الخبراء وغير الخبراء ، وذلك استرشاداً بالدراسات والأبحاث السلوكية فى هذا الصدد .

ونظراً لأن البحث المحاسبى لم يتناول جميع الأبعاد المؤثرة على مضمون الخبرة ومكوناتها ، فقد تم استعراض أهم نظريات التعلم وعلاقتها بالخبرة واكتساب المهارة . وحتى يمكن تحديد ماهية الخبرات التعليمية والعملية التى تساهم فى خلق ما ينبغى أن تكون عليه هياكل معرفة الخبراء المحاسبين فقد حاول البحث تحديد ماهية المقاييس المناسبة لقياس الأنواع المختلفة من المعرفة المكونة للخبرة . فأوضح بأنه على الرغم من الاتفاق على أن المعرفة المجمعة تنتج من تكامل كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات التى تساهم فى خلق المعرفة اللازمة لتحقيق مستوى الأداء الخبير ; إلا أن قياس كل منهما بطريقة مستقلة ما زال يحتاج إلى البحث والدراسة ، علاوة على عدم اتساق نتائج الأبحاث حول أثر كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات على اكتساب كل من المعرفة الفنية والمعرفة الوظيفية والمعرفة التنظيمية المرتبطة بتحقيق مستوى عال من الأداء المتميز والمتفوق للمهام المعنية ، وعلى ضوء ما أسفر عنه التحليل من نتائج ، فإن البحث يخلص إلى ما يلى :

١ – إن تكرار قيام الممارس المهنى بأداء نشاط معين أو مهمة محددة لفترة طويلة ليس من الضرورى أن يكسبه المعرفة والمهارة الكافية لأن يكون خبيرًا بأداء تلك المهمة أو النشاط ، حيث أوضح البحث أن اصطلاحى (Experience - Expertise) يتضمنان اكتساب الممارس المهنى للمعرفة والمهارة فى مجال ما ، ولكن اصطلاح (Expertise) يعكس اكتساب الخبير لمستويات نوعية مرتفعة من كل من المعرفة والمهارة . ورغمًا عن ذلك فإنه يمكن أن تصبح الممارسة لفترة طويلة بديلاً عن الخبرة بسبب أن الأداء غير المتميز للممارس المهنى لن يؤدى إلى استمرار الطلب على خدماته فى ظل البيئة التنافسية التى يعمل من خلالها .

٢ – إن اهتمام الدراسات المحاسبية الحديثة ببحث وتحليل الخصائص الإدراكية التى تعكس هياكل معرفة الخبراء لا يعنى إهمال متغير الأداء المهنى ، كما ينعكس على اتخاذ قرار الخبير وإبداء حكمه ، حيث لا تؤدى زيادة المعرفة الواسعة إلى رفع مستوى الأداء المهنى إلى ما لا نهاية . فقد تؤدى زيادة تلقائية الأداء بزيادة الخبرة إلى انخفاض جودة الأداء ، بما يتطلب ربط دراسة واختبار الخصائص الإدراكية بعلاقاتها مع الأداء المهنى .

٣ – إن ربط دراسة الخصائص الإدراكية للممارس الخبير بالأداء المهنى فى مجال معين يحتاج إلى تطوير مداخل جديدة وتصميم اختبارات تجريبية قادرة على قياس الأداء وفقًا لمؤشرات معيارية موضوعية تستخدم لتحديد مدى ما تتطلبه الأبعاد المختلفة للأداء من مهارات وما تستند إليه من أنواع المعرفة .

٤ – لأن مفهوم الخبرة متعدد الأبعاد والمضامين ، فإنه يقع على البحث المحاسبى مهمة اكتشاف مكونات ومحددات الخبرة ، وذلك بالاستعانة بالبحث السلوكى والنفسى فى هذا المجال ، وذلك لاختبار الخصائص التى يكتسبها الخبير المحاسبى والاختلافات فى محتوى وهيكل المعرفة المكتسبة للتمييز بين المحاسب الخبير وغير الخبير .

٥ – إن تحديد مواصفات الخبير المهنى يحتاج إلى تعيين ماهية الخبرات المباشرة وغير المباشرة التى تساهم فى اكتساب الخبرة العامة ، ويعتبر ذلك مجالاً يستحق الدراسة والبحث .

٦ – إذا كانت الدراسة قد ألقت الضوء على بعض مقاييس الأداء ومقاييس المعرفة ، إلا أن الأمر يتطلب تقديم مدخل حديث لقياس كل من نوعى المعرفة – الصريحة وبالإجراءات – بطريقة مستقلة ، ولاكتشاف مدى إمكانية تطوير مقاييس متعددة تناسب كل نوع من أنواع المعرفة المختلفة .

٧ – توجيه البحث نحو الاهتمام بدور التعليم عند تصميم دراسات الخبرة لتحديد ماهية الخبرات التعليمية التى تؤدى إلى رفع مستوى الأداء المهنى والوصول به إلى مستوى الأداء الخبير ، وذلك بما يفيد فى تطوير المناهج الدراسية المهنية لمواجهة الاحتياجات البيئية المتغيرة .

الهوامش

(١) Freddie Choo: "Expert-Novice Differences in Judgment / Decision Making Research", **journal of Accounting Literature** No. 8, 1989, pp. 106-136 .

(٢) انظر على سبيل المثال :

- A. Wright: "Behavioral Research in Auditing: The State-of the- Art", **The Auditor's A ., Report** (Winter 1988), pp. 1-5 .

- N. A. D. Connell: "Expert Systems in Accountancy" A Review of Some Recent Applications", **Accounting and Business Research,** (Summer 1987), pp. 221-33 .

- W. S. Waller, and W. L. Felex (a) , "The Auditor and Learning from Experience: Some conjectures", **Accounting Organizations and Society,** (June 1984), pp. 383-406 .

(٣) Jon S. Davis, and Ira Solomon" "Experience, Expertise, and Expert-Performance Research in Public Accounting", **Journal of Accounting Literature,** No., 8, 1989, pp. 105-64 .

(٤) انظر على سبيل المثال :

M. Gibbims" "Propositions about the Psycology of Professional Judgment in Public Accounting", **Journal of Accounting Research** (No. 22, 1984), pp. 103-125 .

- J.R. Anderson" "Acquisition of Cognitive Skill", **Psychological Review,** (No. 89, 1982), pp. 369-406 .

(٥) J. Bedard: "Expertise in Accounting" Myth or Reality?" **Accounting Organization and Society,** (January 1989), p. 115 .

(٦) Freddie. Choo, **Op. cit.**, p. 107 .

(٧) R. Libby, and B. L. Lewis: "Human Information Processing Research in Accounting" The State of The Art in 1982", **Accounting Organizations and Society,** (1982), pp. 231-85 .

(٨) انظر على سبيل المثال :

- A. H..Ashton: "Experience and Arror Frequancy Knowledge as Potential Determinants of Audit Expertise", **The Accounting Review** (April 1991), pp. 218-239 .

- R. Libby, and D. Frederick : "Expertise and Ability to Explain Audit

Findings", Journal of Accounting Research, (Autumn 1990), pp. 348-67 .

- D. Frederick, and R. Libby: "Expertise and Auditors Judgement of Conjunctive Events", **Journal of Accounting Research,** (Autumn 1986), pp. 270-290 .

(٩) Jon S. Davis and Ira Solomon, **op. cit.,** pp. 151-52 .

(١٠) انظر تفصيلات ذلك على سبيل المثال في :

Bedard, J., **op.cit.,** pp. 113-31 .

- J. L. Colbert, "The Effect of Experience on Auditors" Judgements, **Journal of Accounting Literature",** Vol. 8, 1989, pp. 150-64.

- D. Frederick, and R. Libby, "Expertise and Auditor's Judgement of Conjective Events", **Journal of Accounting Research,** (Autumn 1986), pp. 270-90 .

- R. Hamilton, and W. Wright: "internal Control Judgement and Effects of Experience: Replications and Extensions", **Journal of Accounting Research,** (Autumn 1982), pp. 756-65 .

(١١) - Freddie Choo, **op.cit.,** p. 125 .

(١٢) - W. F. Messier, and J. V. Hansen" "Expert Systems in Auditing; the State of the Art", **Auditing: A Jounal of Practice and Theory,** (Fall 1982), pp. 94-105 .

(١٣) - Frederick D., and R. Libby, **op. cit.,** p. 270 .

(١٤) انظر على سبيل المثال :

- M. Chi R. Glaser, and E. Rees: "Expertise in Problem Solving, In Advances" **In the Psychology of Human Intelligence,** Vol. 1, Edited by R. J. Stemberg. (NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1982), pp. 7-75 .

- E. Johnson, "Expertise and Decision Under Uncertianty: Performance and Process", **In the Nature of Expertise,** Edited by M. Chi, R. Glaser, and M. Farr, (NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1988), pp. 209-28 .

- J. Bedard, **op. cit.,** pp. 113-31.

- F. Choo, and K.T. Trotman: "The Relationship Between Knowledge Structure and Judgements for Expetienced and Inexperienced Auditors", **Journal of Accounting Review,** (July 1991), p. 466 .

(١٥) - J. L. Colbert, **op. cit.,** pp. 137-138.

(١٦) - J. S. Davis, and Ira. Solomon, **op. cit.,** pp. 159-60 .

(١٧) نقلاً عن .

- Freddie Choo, **op. cit.,** p. 107 .

(١٨) - R. Libby, and D. M. Frederick, **op. cit.,** pp. 348-67 .

(١٩) - Michael S. Schadewald: "Discution of Expertise in Corporate Tax Planning: The Issue Identification Phase" **Journal of Accounting Research,** (Vol., 30, Supplement, 1992), p. 29 .

(٢٠) - S. E. Bonner, J. S. Davis, and B. R. Jackson: "Expertise in corporate Tax Planning: The Issue Identification Stage", **Journal of Accounting Research,** (Vol, 30 Supplement, 1992), p. 1 .

- A. H. Ashton, **op. cit.,** pp. 218-39 .

- J. Ham, et al.,: "An Empirical Study of Error Charactersties in Accounting Populations", **The Accounting Review.,** (July 1985), pp. 387-406 .

(٢١) - S. E. Bonner, and B. Lewis, "Determinants of Auditor Expertise", **Journal of Accounting Research,** (Supplement, 1990), pp. 1-20 .

(٢٢) انظر ذلك على سبيل المثال فى :

- J. Larreche, and R. Moinpour: "Managerial Judgement in Marketing: The Concept of Expertise:, **Journal of Marketing Research",** (May 1983), pp. 110-21 .

- N. P. Vitalari: "Knowledge as a Basis for Expertise in Systems Analysis: an Empirical Study", **MIS Quarterly,** 1986 . pp. 221-41 .

- J. S. Davis, **op. cit.,** pp. 150-164 .

(٢٣) - J. Larreche. and R. Moinpour, **op. cit.,** p. 112 .

(٢٤) - N. P. Vitalari, **op. cit.,** p. 225 .

(٢٥) - Jon S. Davis and Ira Solomon, **op. cit.,** p. 152 .

(٢٦) - Idem.

(٢٧) - W. Waller, & W. Felix "Cognition and the Auditor's Opinion Formulation Process: A Schematic Model of Interactions Between Memory and Current Audit Evidence **in Decision Making and Accounting: Current Research,** Edited by S. Moriarity and Joyce (Norman: Ok: University of Oklahoma, 1984), pp. 27-48 .

(٢٨) - S. E. Bonner, J. S. Davis, and B. R. Jackson, **op. cit.,** pp. 3-7 .

(٢٩) - Michael Schadewald, **op. cit.,** pp. 29-35 .

(٣٠) انظر تفصيلات ذلك في :

- R. H. Ashton: "Research in Audit Decision Making: Rational, Evidence, and Implications", **The Canadian Certified General Accountants' Research Foundation,** 1983, pp. 9-10 .

(٣١) - Michael Schadewald, **op. cit.,** p. 33 .

(٣٢) من هذه الدراسات على سبيل المثال :

- S. E. bonner: " Experience Effects in Auditing: The Role of Task- Specitic Knowledge," **The Accounting Review,** (January 1990). pp. 72-92 .

- W. Messier: "The Effect of Experience and Firm Type on Materiality Disclosure Judgements," **Journal of Accounting Research,** (Autumn 1983), pp. 611-18 .

- B. Gaumnitz et al.,:" Auditor Consensus in Internal control Evaluation and Audit Program Planning," **Journal of Accounting Research,** (Autumn 1982), pp. 758-65 .

(٣٣) اعتمدنا في ذلك أساساً على :

- W. Clancey: "Acquiring, Representing, and Evaluating a Competence Model of Diagnostic Strategy," **In The Nature of Expertise,** Edited by M. Chi, R. Glaser Diagnostic Strategy," **In The Nature of Expertise,** Edited by M. Chi, R. Glaser and M. Farry, (N. J.: Lawrence Erlbaum Association, 1988), pp. 343-418 .

- G. Groen, and V. Patel: "The Relationship Between Comprehension and Reasoning in Midical Expertise." **In The Nature of Expertise,** Edited by M. Chi, R. Glaser and M. Farry (N.J.: Lawrence Relbaum Association, 1988), pp. 287-310 .

- A. Lesgold, "Acquiring Expertise", **In Tutorials, in Learning and Memory: Essays in Honor of Gordong Bower,** Edited by J. Anderson and S. Kosslyn, (N. Y.: W. H. Freeman & Co., 1984), pp. 31-60 .

- J. Voss, and T. Post, "On the Solving of Ill-Structured Problems", **In The Nature of Expertise,** Edited by M. Chi, R. Glaser and M. Farry (N. J.: Lawrence Relbaum Association, 1988), pp. 261-81 .

- S. Bonner, & B. Lewis, **op. cit.,** pp. 1-20 .

(٣٤) - M. Abdolmohammadi, & A. Wright: "An Examination of the Effect of Experience and Task Complexity on Audit Judgements", **The Accounting Review,** (January 1987), pp. 1-14 .

(٣٥) - Institute of Chartered Accountants in England and Wales,: "Work Experience-Guidlines on Its Provision," **Accountancy,** (July 1984), pp. 136-42.

(٣٦) - P. Frensch, and R. Sternberg,: "Expertise and Intelligent Thinking: when is it worse to know better? in **Advances in the Psychology of Human Intelligence,** vol. 5, Edited by R. Sternberg (N. J." Lawrence Relbaum Associates, 1989), pp. 157-88 .

(٣٧) اعتمدنا فى ذلك على :

- S. E. Bonner, J. S. Davis, and B. R. Jackson, **op. cit.,** pp. 4-7 .

- عادل محمد زايد : «العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردى والتعلم التنظيمى» ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، المجلد الأول ، العدد رقم (١) نوفمبر ١٩٩٢م ، ص ص (٦١-٨٨) ؛ عوض لبيب فتح الله منصور الديب : «**دراسة مقارنة للتنظيم المهنى لمهنة المحاسبة والمراجعة فى الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وجمهورية مصر العربية بهدف وضع نموذج ملائم لتنظيم المهنة**» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢م ، ص ص (٧٥-٧٨) .

(٣٨) - Bonner S. E. Davis and B. R. Jackson, **op. cit.** .

(٣٩) - W. Clancey, **op. cit.** .

(٤٠) عادل محمد زايد **مرجع سابق** ، ص (٦٩) .

(٤١) نقلاً عن : عوض لبيب فتح الله منصور الديب ، **مرجع سابق** ، ص ص (٧٧-٧٨) .

(٤٢) - S. E. Bonner, B. Lewis, **op. cit.,** pp. . 1-19 .

(٤٣) - R. Libby: "The role of Knowledge and Memory in audit Judgment", **In Judgment and Decision Making Research in Accounting and Auditing,** Adited by A. Ashto and R. Ashton, (N. J." Cambridge University, 1992).

(٤٤) - R. M. Hogarth, "A Perspective on Cognitive Research in Accounting," **The Accounting Review** (April 1991), pp. 277-90 .

(٤٥) تم تجميع عدد من الأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع فى :

- Freddie Choo, **op. cit.,** pp. 106-36 .

(٤٦) من هذه الدراسات على سبيل المثال :

- P. Slovic, D. F. Fleisser, and W. S. Bauman: "Analyzing the Use of In-

formation in Investment Decision Making: A Methodological Proposal", **Journal of Business,** 1972 , pp. 283-301 .

- A. R. Abdel-Khalik, "On the Efficiency of Subject Surrogation in Accounting Research", **The Accounting Review** (Oct., 1974), pp. 743-50 .

- D., Snowball: "Some Effects of Accounting Expertise and Information Load; An Empirical Study", **Accounting Organization and society,** 1980, pp. 323-38 .

- J. L. Krogsted, R. T., Ettenson, and J. Shenteau: Context and Experience in Auditors' Materiality Judgments", **Auditing: A Journal of Practice and Theory,** (Fall 1984), pp. 54-73 .

- M. Abdolmohamadi and Wright., **op. cit.,** pp. 1-14 .

- C. R. Enis, "The Impact of Current-Valued Data on the Predictive Judgments of Investor", **Accounting Organization and Society,** 1988, pp. 123-45 .

- M. J. Bounan, (a), "The Use of Accounting Information: Expert Versus (٤٧)
Novic Behavior, **Decision Making: An Interdisciplinary Inquiry,** Adited by G. R. Ungson and D. N. (Braunstein, Kent Publishing Co., 1982).

- M. J. Bouman, (b), "Expert vs Novice Icision Making in Accounting: A (٤٨)
Summary" **Accounting Organization and Society,** 1984), pp. 325-27 .

- S. f. biggs, and T. J. Mock: "An Investigation of Auditor Decision Pro- (٤٩)
cesses in the Evaluation of Internal Controls and Audit Scope Decisions", **Journal of Accounting Research** (Spring 1983), pp. 234-55 .

- M. J. Anderson: "Some Evidence on The Effect of Verbalization on (٥٠)
Process: A Methodological Note, **"Journal of Accounting Research,** (Autumn 1985), pp. 843-52 .

- R. Libby: "Avaliability and Generation of Hypotheses in Analytical Re- (٥١)
view," **Journal of Accounting Research,** (Autumn 1985), pp. 648-67 .

- D. Frederick, and R. Libby, **op. cit.,** pp. 270-90 . (٥٢)

(٥٣) يقضى هذا النموذج بأن إضافة خاصية مشتركة لاثنين من المثيرات والمحفزات ، ينتج عنها بالضرورة زيادة فى تماثل قرارات الحكم بينهما ، ولكنه فى نفس الوقت يضيف خاصية مميزة لأى منهما من شأنها أن تؤدى إلى تخفيض هذا التماثل فى قرارات الحكم بينهما ، انظر ذلك فى :

- A. Tversky: "Extensional Versus Intutive Reasoning; The Conjunction Fallacy in Probability Judgement", **Psychological Review,** 1983, pp. 293-315 .

(٥٤) - S. F. Biggs, T. I. Mock, and P. R. Watkins: "Auditors' Use Analytical Review in Audit Program Design", **Accounting Review,** (January 1988), pp. 148-61 .

(٥٥) تم الاعتماد في ذلك على :

- Freddie Choo, **op. cit.,** pp. 117-23 .

(٥٦) - Ammircan Institute of Certified Public Accountants, **Report of the AI-CAP Committee on Education and Experience Requirements for CPAS,** (N.Y.: AICPA, 1969).

(٥٧) من هذه الدراسات على سبيل المثال :

- D. Medin, and M. Schaffer: "Context Theory of Classification Learnings", **Psychological Review,** Vol. 85, 1987, pp. 207-38 .

- D. Hintzman, G. Nozawa, and M. Irmscher,: "Frequency as a Non-propositional Attribute of Memeory", **Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior,** vol. 21, 1982 , pp. 127-41 .

- D. Billman, and E. Heit: "Observational Learning From Internal Feedback: A Simulation of and Adaptive Learning Method", **Cognitive Science,** 1988, pp. 587-625 .

- J. Anderson" **Cognitive Psychology and Its Implications,** 26 ed. (N. Y.: W. H. Freeman and Company, 1985).

(٥٨) - J. Davis, and Ira Solomon, **op. cit.,** p. 153 .

(٥٩) نقلاً عن :

- **Ibid, op. cit..**

(٦٠) انظر ذلك في :

- AICPA, "Final Report of Ad Hoc Committee on Independence, October 3, 1969", **Journal of Accounting** (December 1969), p. 51 .

- AICPA, "Report of the committee on Standard's of Education and Experience for CPAs, **op. cit.,** pp. 1-5 .

(٦١) - **Ibid, op. cit.** p. 3 .

(٦٢) - S. E. bonner, J. S. Davis and b. R. Jackson, **op. cit.,** p. 22 .

(٦٣) - **Ibid, op. cit.** p. 25 .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ – عادل محمد زايد : «العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردى والتعلم التنظيمى» ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، عمان – الأردن ، المجلد الأول ، العدد رقم (١) ، نوفمبر ١٩٩٢م .

٢ – عوض لبيب فتح الله منصور : «دراسة مقارنة للتنظيم المهنى لمهنة المحاسبة والمراجعة فى الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وجمهورية مصر العربية بهدف وضع نموذج ملائم لتنظيم المهنة» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢م .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1- Abdolmohammadi M., & A. Wright: "An Examination of the Effect of Experience and Task Complexity on Audit Judgements", **The Accounting Review,** (January 1987).

2 - Abdel-Khalik A. R., : "On the Efficiency of Subject Surrogation in Accounting Research", **The Accounting Review** 1974.

3 - AICPA, Report of the AICAP Committee on Education and Experience Requirements for CPAs, N. Y." AICPA, 1969.

4 - ______, : "Final Report of Ad Hoc Committee on Independence, October 3, 1969", **Journal of Accountancy,** 1969.

5 - Anderson J. R.," **Cognitive Psychology and Its Implications,** 26 ed., (N. Y.: W. H. Freeman and, 1985.

6 - ______, : "Acquisition of Cognitive Skill", **Psychological Review,** No. 89, 1982.

7 - Anderson M. J., "Some Evidence on The Effect of Verbalization on Process" A Methodological Note," **Journal of Accounting Research,** 1985.

8 - Ashton A. H.,: "Experience and Error Frequancy Knowledge as Potential Determinants of Audit Expertise", **The Accounting Review,** Aprit, 1991.

9 - ______,: "Research in Audit Decision Making: Rational, Evidence, and Implications", **The Canadian Certified General Accountants' Research Foundation,** 1983.

10 - Bedard J.,: "Expertis in Accounting: Myth or Reality?" **Accounting, Organization and Society,** January 1989.

11 - Biggs S. F., T. I. Mock, and P. R. Watkins,: Auditors' Use Analytical Review in Audit Program Design", **Accounting Review,** January 1988.

12 - ______, and T. J. Mock: "An Investigation of Auditor Decision Processes in the Evaluation of Internal controls and Audit Scope Decisions", **Journal of Accounting Research,** Spring 1983.

13 - Bilhman D. and E. Heit: "Observational Learning from Internal Feedback: A Simulation of and Adaptive Learning Method, **Cognitive Science,** 1988.

14 - Bonner S. E., J. S. Davis, and B. R. Jackson: "Experties in Corporate Tax Planning: The Issue Identification Stage", **Journal of Accounting Research,** vol., 30 Supplement 1992.

15 - ______,: "Experience Effects in Auditing: The Role of Task - Specific Knowledge", **The Accounting Review,** January 1990.

16 - ______, and B. Lewis" "Determinants of Auditor Expertise", **Journal of Accounting Research,** Supplement, 1990.

17 - Bouman M. J.,: "Expert vs Novrice Decision Making in Accunting : A Summary", **Accounting Organization and Society,** 1984.

18 - ______, "the Use Accounting Information: Expert Versus Novice Behavior", **Decision Making: An Interdisciplinary Inquiry,** Edited by G. R. Ungson and D. N., Braunstein, Kent Publishing Co., 1982.

19 - Chi, M., R. Galser, and E. Rees: "Expertise in Problem Solving in Advance," **In the Psychology of Human Intelligence,** Vol. I, Edited by R. J. Stemberge, NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1982.

20 - choo F., and L. T. Trotman: "The Relationship Between Knowledge Structure and Judgements for Experienced and Inexperience / Auditors", **The Accounting Review,** July, 1991.

21 - ______,: "Expert-Novice Differences in Judgment / Decision Making Research," **Journal of Accounting Literature,** No. 8, 1989.

22 - Glancey W.,: "Ecquiring, Representing and Evaluating a Competence Model of Diagnostic Strategy", **In the Nature of Expertise,** Edited by M. Chi, R. Galser and M. Farry, NJ: Lawrence Arlbaum Association, 1988.

23 - Golbert J. L.,: "The Effect of Experience on Auditor's Judgements", **Journal of Accounting Literature,** Vol. 8, 1989.

24 - Connell N. A. D.,: "Expert Systems in Accountancy: A Review of Some Recent Applications", **Accounting and Business Research,** Summer 1997.

25 - Davis Jon S. and Ira Solomon: "Experience, Expertise, and Expert - Performance Research in Public Accounting", **Journal of Accounting Literature,** No. 8, 1989.

26 - Enis C. R.,: "The Impact of current- Valued Data on The Predictive Judgements of Investor", **Accounting, Organization and Society,** 1988.

27 - Frederick D. and R. Libby: "Expertise and Auditors Judgement of Conjunctive Events", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1986.

28 - ______, : Expertise and Auditor's Judgement of Conjective Events", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1986.

29 - Frensch P., and R. Sternberge: "Expertise and Intelligent Thinking : When is it worse to Knowbetter?", **in Advances in the Psychology of Human Intelligence,** Vol. 5, Edited by R. Sternberg, NJ: Lawrence Relbaum Association, 1989.

30 - Gaumniz B., et al.,: "Auditor consensus in Internal Control Evaluation and Audit Program Planning", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1982.

31 - Gibbims M.,: "Propositions about the Psychology of Professional Judgment in Public Accounting", **Journal of Accounting Research,** No., 22, 1984.

32 - Groen G., and V. Patel: "The Relationship Between Comprehension and Reasoning in Midical Expertise", **in The Nature of Expertise,** Edited by M. Chi R. Glaser and M. Farry, NJ: Lawrence Relbaum Association, 1988.

33 - Ham J., et al.,: "An Empirical Study of Error Charactersties in Accounting Populations", **The Accounting Review,** July 1985.

34 - Hamilton R., and W. Wright: "Internal Control Judgement and Effects of Experience: Replications and Extensions", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1982.

35 - Hintzman D., G. Nozawa, and M. Irmscher: "Frequency as a Nonpropositional Attribute of Memory", **Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior,** Vol. 21, 1982.

36 - Hogarth R. M., : "A Perspective on Cognitive Research in Accounting",The **Accounting Research,** April 1991.

37 - Instiute of Chartered Accountants in England and Wales,: Work Experience - Guidlines on Its provision", **Accountancy,** July 1984.

38 - Jonson, E., "Expertise and Decision Under Uncertianty: Performance and Process", **In the Nature of Expertise,** Edited by M. Chi R. Glaser and M. Farry, NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1988.

39 - Krogsted, J. L., R. T. Ettenson, and J. Shenteau: "Context and Experience in Auditors' Materiality Judgements", **Auditing : A Journal of practice and Theory,** Fall, 1984.

40 - Larreche, J., and R. Moinpour: "Managerial Judgement in Marketing: The concept of Expertise", **Journal of Accounting Research,** May 1983.

41 - Libby, R.,: The Role of Knowledge and Memory in Audit Judgement", **In Judgment and Decision Making Research in Accounting and Auditing,** Edited by A. Ashton and R. Ashton, NJ: Cambridge University, 1992.

42 -______, and Fredreck: " Expertise and Ability of Explain Audit Findings", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1990.

43 -______,: "A Valiability and Generation of Hypotheses in Analytical Review", **Journal of Accounting Research,** Autumn 1985.

44 -______, and B. L. Lewis: "Human Information Processing Research in Accounting: The State of The Art in 1982", **Accounting Organization and Society,** 1982.

45 - Medin, D., and M. Schaffer: "Context Theory of Classification Learnings", **Psychological Review,** Vol. 85, 1987.

46 - Messier, W., "The Effect of Experience and Firm Type on Materiality / Disclosure Judgements", **Journal of Accounting Research,** Autmn 1983.

47-______, and J. V. Hasen: "Expert Systems in Auditing: The stat of the Art", **Auditing : A Journal of Practice and Theory,** Fall, 1982.

48 - Schadewald, Michael S., : "Discution of Expertise in Corporate Tax Planning: The Issue Identification Phase", **Journal of Accounting Research,** Vol. 30, Supplement 1992.

49 - Slovic, P., D. F. Fleisser, and W. S. Bauman: "Analyzing the Use of Information in Investment Decision Making: A Methodological Proposal", **Journal of Business,** 1972.

50 - Snowball, D.,: "Some Effects of Accounting Expertise and Information Load: An Empirical Study", **Accounting organization and Society,** 1980.

51 - Tversky A.,: "Extensional Versus Intutive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgement", **psychological Review,** 1983.

52 - Vitalari N. P.,: "Knowledge as a Basis for Expertise in Systems Analysis: An Empirical Study", **MIS Quarterly,** 1986.

53 - Voss, J., and T. Post: "On the Solving of Ill-Structured Problems", **In The Nature of Expertise,** Edited by M. Chi. R. Glaser and M. Farry, NJ: Lawrence Relbaum Association, 1988.

54 - Waller, W. S., and W. L. Felex: "The Auditor and Learning from Experience: Some Conjectures", **Accounting Organzations and Society,** June 1984.

55 - ______, : "Cognition and the Auditor's Opinion Formulation Process: A Schematic Model of Interaction Between Memory and Current Audit Evidence **In Decision Making and Accounting : Current Research,** Edited by S. Moriarity and Joyce, Norman: Ok, University of Oklahoma, 1984.

56 - Wright A.,: "Behavioral Research in Auditing: The State - of - the Art", **The Auditor's Report,** Winter 1988.

● الإدارة العــــــــامــة
● المجلد الثـامن والثـلاثون
● العـــــــــــدد الأول
● مـــحـــــــرم ١٤١٩ هـ
● مــــــــــايـو ١٩٩٨م

معالجة عجز الموازنة العامة بين الفكر الاقتصادى المعاصر والفكر الإسلامى : دراسة مقارنة

د. أحمد حسين يونس *

المقدمة :

تثير الأزمات التى تعانى منها دول العالم على اختلاف توجهاتها ، مجموعة من التساؤلات التى تعكس حقيقة الصعوبات التى تعترض سبل حلها ، ولعل المشكلات المالية التى تواجهها الدول تتميز بتطورها الذى يصيب كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، تلك المعضلة التى كثُرت الكتابات فى سبل وكيفية مواجهتها ، بل عجزت كثير من تطبيقاتها عن الوصول إلى نتائجها المرجوّة ، وتضاربت أبعادها فى أحيان أخرى .

وقد جاءت هذه الدراسة لتركّز البحث فى قضية جوهرية من قضايا الجدل المستمر ، وهى البحث فى عجز الموازنة العامة ، كمحاولة جديدة تعرض تحليلاً مقارنًا لماهيّة العجز فى الموازنة العامة ، وطرق تمويله ، وكيفية التعامل معه ، وذلك من منطلق الفكر الاقتصادى المعاصر مع مقارنته بالفكر الاقتصادى الإسلامى ، خروجًا بذلك المنهج الذى يحقق هدف البحث ، محاولين التركيز فى ذلك على إطار شمولى عام .

مشكلة البحث :

تعتبر مشكلة عجز الموازنة العامة من المسائل والقضايا الجوهرية التى أثارت اهتمام الباحثين فى دول العالم المختلفة أفراد ومؤسسات . فقد تعدّت المشكلة كونها قضية تواجهها دول العالم الثالث ، بل أصبحت دول صناعية متقدمة تنظر إلى عجز

* مساعد بحث وتدريس بقسم الإدارة العامة – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك - إربد - الأردن .

الموازنة العامة كمشكلة حقيقية تتطلب تخطيطًا دقيقًا وجهودًا كبيرة فى ظل تقلص الموارد واتساع الحاجات .

ولقد وصلت المشكلة إلى حد طرح مجموعة من الأسئلة التى أصبحت تبحث عن إجابات دون أن تجد حلاً مقنعًا لها . وهذه الأسئلة هى التى يحاول أن يتطرق إليها هذا البحث للخروج بإجابات منطقية يمكن تطبيقها فى حيادية تامة .

هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى استعراض أهم جوانب مشكلة عجز الموازنة العامة ، بالتركيز على أهمّ أبعادها وطرق علاجها كما ترسمها المدارس الفكرية المختلفة . وبالتالى يحاول هذا البحث - من خلال عرض هذه المشكلة - دراسة وتحليل الجوانب التالية :

أولاً : ماهيّة العجز فى الموازنة العامة ، وتصورات علاجه فى الفكر الاقتصادى المعاصر .

ثانيًا : المعايير التى تراعيها التوجهات الحديثة للتعامل مع عجز الموازنة العامة كما ترسمها آلية صندوق النقد الدولى .

ثالثًا : التصور الإسلامى لمشكلة العجز فى الموازنة العامة بأبعادها الكلية ، والسياسات المتبعة لعلاج هذه المشكلة .

ويكتسب البحث أهميته فى حدود الأهداف السابقة . فهذا البحث ليس مجرد عرض لأفكار سبق أن تناولها الباحثون ، أو لأفكار سبق أن ذكرت ، ولكنه محاولة لطرح مجموعة من الأسئلة الواجب تناولها والإجابة عنها ، وإن لم يكن بالإمكان إجابتها فإنها غاية يعرضها الباحث على أمل أن تجد مبرراتها فى أبحاث مستقبلية .

الدراسات السابقة :

لم تَخلُ معظم الكتب والدراسات التى تناولت موضوع المالية العامة فى الاقتصاد الإسلامى من الإشارة إلى قضية عجز الموازنة العامة ، حيث انصّب التركيز فيها على جزئية أو أكثر بالبحث والتحليل .

فيستعرض (عبدالكريم بركات وعوف الكفراوى) فى كتاب «الاقتصاد المالى الإسلامى : دراسة مقارنة بالنظم الوضعية» أصول علم المالية العامة ، والقواعد التى تحكم نفقات الدولة وإيراداتها وميزانياتها فى كل من النظم الوضعية والنظام الإسلامى . والملاحظ أن كتابهما لم يتطرق بصورة تفصيلية إلى معالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، وإنما اكتفى بعرض قواعد إعداد وتنظيم ورقابة الموازنة ، وكيفية تنظيم النفقات لمواجهة العجز فى الموازنة من منطلق وقائى [١] .

ويستعرض (شوقى أحمد دنيا) فى دراسة بعنوان «الآثار الاقتصادية والمالية لنظام الوقف فى المجتمع الإسلامى» آلية من الآليات التى استخدمت فى الدولة الإسلامية لمواجهة مشكلة العجز المالى والمتمثلة فى نظام الوقف : وذلك لتمويل بعض النفقات الأساسية كالمدارس والمستشفيات ، وبالتالى التخفيف عن كاهل الموازنة العامة . لكن هذه الدراسة لم تتناول أبعاداً أخرى من موضوع معالجة العجز فى الموازنة العامة . وفى جميع الأحوال يتطلب تنظيم الوقف فى عصرنا الحالى قواعد متينة لإزالة العوامل السلبية التى قد ترافق هذه العملية ، لأن انقطاع التمويل عن ذلك الوقف مثلاً سيحمل الموازنة العامة نفقات لم تكن فى الحسبان [٢] .

ويتناول (سامى رمضان) فى دراسة حول «القواعد المحاسبية لمالية الدولة فى الفكر الإسلامى» مالية الدولة وقواعد الموازنات فى الفكر المالى الإسلامى ، حيث بيّن البحث أن الفكر الإسلامى عرف العجز فى الموازنة العامة وعالجه بطرق عديدة كالاقتراض وتعجيل الإيرادات ، مع تحييد أثر إصدار جديد للنقود لما له من آثار تضخمية سيئة [٣] .

وفى دراسة أخرى لنفس الباحث بعنوان «الميزانية العامة فى الدولة الإسلامية» ، استعرض فيها قواعد الموازنة العامة ، حيث خلص إلى نتيجةٍ متفقة مع نتيجة بحثه السابق ، وذلك أن العجز فى الموازنة العامة هو أمر ممكن الحدوث ، وقد عالجه الفكر الإسلامى من خلال مجموعة من الطرق ، كتعجيل الإيرادات ، وتخفيض النفقات العامة ، وفرض الضرائب بشروط محدّدة [٤] . غير أن كلتا الدراستين لم تتطرق بصورة تفصيلية إلى كيفية معالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، وإنما انصبّ معظم التركيز على قواعد إعداد وتنظيم الموازنة العامة للدولة .

أمّا (محمد القرى) فقد تناول هو الآخر «مشكلة العجز المالى الحكومى من منظور الاقتصاد الإسلامى» ، وقد هدفت دراسته إلى تقديم إطار مقترح لمواجهة العجز المالى. وذلك بالاستناد إلى مبدأ التفريق بين حاجات الحكومة إلى التمويل والخيارات المطروحة أمامها لسدّ العجز ، إلا أنه اقتصر على عرض فكر الاقتصاد الإسلامى ، دون التطرق إلى الصعوبات التى تعترض سبل تطبيق بعض هذه الطرق فى الوقت الراهن ، أو مقارنتها بالفكر الاقتصادى المعاصر [٥] .

ويؤكد (وجيه أحمد الوجيه) فى دراسته «الموازنة العامة فى النظام الإسلامى» أن تمويل العجز فى الموازنة العامة يمكن أن يشمل مجموعة من الخيارات التى ترتبط بظروف محدّدة وضوابط تستند إلى الشرع واتفاق جمهور العلماء ، والتى تشمل . تعجيل الإيرادات والاقتراض وفرض الضرائب . ورغم تفصيل الباحث فى تلك الخيارات إلاّ أن عرضه اقتصر على جوانب السياسة المالية فى مواجهة العجز دون البحث فى جوانب أخرى كالسياسة النقدية [٦] .

وتناولت (كوثر الأبجى) فى دراستها «الموازنة فى الفكر الإسلامى» الموازنة التى ظهرت فى الفكر والنظام الإسلامى وقواعدها ومعوقات إعدادها ، وبيّنت فى معرض الشرح حالة ظهور العجز فى الموازنة العامة وكيفية سداده . وكما فى دراستى (الوجيه ، ورمضان) فإن عرض (الأبجى) لآليات سدّ العجز فى الموازنة العامة كان سريعًا دون الخوض فى تفصيل السياسات أو التطرق إلى المقارنات فى هذا الخصوص [٧] .

ويستعرض (منذر قحف) فى دراسة بعنوان : "Budget Deficits and Public Borrowing Instrument in an Islamic Economic System" بعض الأدوات الاقتصادية الإسلامية الموجّهة إلى تقليص عجز الموازنة العامة ، وأهمها : الاقتراض وخلق مصادر مالية جديدة تستند إلى التمويل المشترك . ويلاحظ أن الباحث تعمّق فى عرض الأدوات السابقة بصورة مميزة ومفصّلة ، لكن هذه الدراسة لم تتطرق من ناحية أخرى لمناقشة أدوات عديدة أخرى ، يمكن أن تستخدم فى تمويل عجز الموازنة العامة [٨] . وفى دراسةٍ أخرى حول «معالجة العجز فى الميزانية العامة فى النظام الإسلامى» ، يذكر (قحف) مجموعة واسعة من قواعد التمويل الإسلامى لمعالجة عجز الموازنة العامة تتفق والشريعة الإسلامية . وقد فصّل الباحث فى طرق التمويل ، وظهرت أفكار جديدة لم تتطرق إليها دراسات سابقة بهذا الخصوص ، وخاصة فيما يتعلق بدور القطاع الخاص والمساهمة فى علاج هذه المشكلة [٩] .

وعلى وجه العموم ، تطرقت دراسات عديدة أخرى لموضوع معالجة عجز الموازنة العامة فى الاقتصاد الإسلامى من جوانب اهتمام متنوعة ، كدارسة (محمد عمر شابرا) التى تطرقت لجوانب نقدية ومصرفية فى نظام إسلامى ، ذات ارتباط وثيق بمعالجة عجز الموازنة كالتمويل بالمشاركة [١٠] ، ودراسة (محمد نجاة الله صديقى) لجوانب الإنفاق العام من زوايا الاهتمام بأولوياته ، وضبطه بما يحول دون حدوث آثار سلبية على نطاق الموازنة [١١] .

مما سبق يمكن أن نخرج بالملاحظات التالية :

١ - إن جميع الدراسات السابقة - باستثناء دراسة القرى - تكلّمت عن جانب أو آكثر من جوانب مشكلة الموازنة العامة من منطلق الفكر الإسلامى ، دون أن يكون موضوع الدراسة هو «معالجة الموازنة العامة» ، حيث انصبّ الاهتمام على السياسة المالية العامة وقواعدها ، أو تنظيم الموازنة العامة للدولة وقواعد إعدادها ، فكان موضوع معالجة العجز جزئيًا ومختصراً فى كثير منها .

٢ - هناك مجموعةٌ لا بأس بها من الدراسات المالية والنقدية التى تستخدم الأسلوب المقارن والتى تناولت فكر الاقتصاد الإسلامى إزاء الفكر الاقتصادى المعاصر ، وهو ما أثرى حصيلة كثيرٍ من هذه الدراسات .

٣ - بالرغم من وجود هذه الدراسات المقارنة ، إلاّ أننا لم نجد دراسةً متخصصة تعالج هذا الموضوع - معالجة العجز - بصورةٍ شموليةٍ مقارنةٍ مع اتجاهات الفكر الاقتصادى المعاصر ، وكل ذلك فى حدود الاطلاع والدراسة .

منهجية البحث :

استند هذا البحث فى طابعه المقارن على الأسلوب الوصفى القائم على البحث فى مصادر الكتب المتخصصة فى موضوع الموازنة العامة ، كأداة من أدوات السياسة المالية أو النقدية ، بالإضافة إلى المصادر العامة التى تناولت جانبًا أو أكثر من جوانب البحث ، ومنها الدراسات والمقالات العربية والأجنبية .

كما اعتمد الباحث على بعض التجارب العملية الموجهة إلى معالجة العجز فى الموازنة العامة فى بعض الدول ؛ لإعطاء هذا البحث ميزةً تطبيقية تربط النظرية بالواقع ، وتحقق أهدافه المذكورة .

فرضية البحث :

يستند الافتراض الرئيسى الذى يقوم عليه هذا البحث إلى الحقائق التاريخية والتطبيقات العملية الإسلامية ، التى تتفق فى كثير منها مع ما أسفرت عنه التجارب العلمية ، والتطبيقات الحديثة فى برامج الإصلاح الدولية . وعليه ، فإن هذا البحث يرتكز على افتراض مفاده (أن النموذج الإسلامى يتميز بالشمول فى طرحه ومعالجته لمشكلة العجز فى الموازنة العامة للدولة) .

المبحث الأول : معالجة عجز الموازنة العامة فى الفكر الاقتصادى المعاصر .

مع تحول ظاهرة عجز الموازنة العامة إلى مشكلة حقيقية تواجه المجتمعات الحديثة ، وجد علماء الاقتصاد والإدارة أنفسهم أمام تحدٍ كبير ، وظهر الجدل واضحاً فى طبيعة المشكلة وتناول أبعادها ووصف علاجها . وحيث تزيد النفقات على الإيرادات فى موازنة الدولة سنة بعد سنة ، يمثل الفارق عجزاً مرهقاً للأجيال القادمة ، ومن هنا فقد ظهرت اتجاهات معالجة هذه المشكلة فى الفكر الاقتصادى المعاصر .

ويمكن لنا استعراض المدارس الفكرية التى تناولت هذا الموضوع بالدراسة من خلال تدرّجها التاريخى كما يلى :

أولاً - معالجة عجز الموازنة العامة فى الفكر الاقتصادى الرأسمالى :

يمكن تحليل اتجاهات المدرسة الرأسمالية وتقسيم ميولها إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية ، هى :

الاتجاه الأول :

وهو الاتجاه الذى عبّر عنه (آدم سميث - ١٧٢٣م) فى كتاباته المختلفة ، وتبناه الكلاسيكون مؤمنين (بالدور الحيادى للدولة) ، الذى يعنى بالضرورة إعطاء الدور الأكبر للقطاع الخاص - آلية السوق - على اعتبار أنه الأكفأ والأقدر ، بينما يقتصر دور الدولة على دعم هامشى للقطاع الخاص [١٢] .

وقد أبرزت لنا هذه المدرسة مجموعةً من المبادئ فى مجال المالية العامة للدولة ، ويمكننا استنباط أهم ما جاء فى مجال الموازنة العامة فيما يلى :

١ - حصر دور الدولة فى تقديم الخدمات والسلع العامة فى الحاجات الأساسية (الأمن ، العدالة ، الحماية ...) مما يجنب الدولة مأزق المشكلة المالية .

٢ - ينبغى أن ستهدف السياسة الاقتصادية لتحقيق الاستقرار النقدى بضبط كمية النقود ووسائل الإفراط فى عرضها ، كأساس عام لمنع ظهور هذه المشكلة .

٣ - إن اضطرار الدولة للاقتراض فى بعض الحالات الطارئة لا يبرّر اللجوء لهذا الأسلوب فى معالجة عجز الموازنة ، ويجب أن يُنظر إلى الآثار السلبية لتلك القروض على المدى البعيد .

٤ - تخفيض الضرائب بما يوسع الاستثمار حتى فى ظروف عجز الموازنة العامة .

ومع أن هذا الاتجاه لاقى قبولاً وتأييداً فى تلك الفترة ، إلا أن هناك من انتقد فكرة سعر الفائدة فى التبادلات النقدية التى تؤدى حتمًا إلى عجز الموازنة العامة . وفى سبيل ذلك دعا (ويبر بردون - ١٨٠٩م) إلى إلغاء الفائدة ، واقترح فكرة «القرض المجانى» القائم على أساس بناء بنك شعبى تدعمه الدولة لتقديم القروض إلى صغار المنتجين والعمال بما يوسع الاستثمار (١٣) . وقد أثبتت الاتجاهات الحديثة نجاعة بعض هذه المبادئ - كما سيوضّح لاحقًا - إلا أن أهم ما يؤخذ على هذا الاتجاه هو غياب الآلية المباشرة التى تعالج عجز الموازنة العامة ؛ بتحديد الوسائل والسياسات التى يمكن أن تنتهج للخروج من مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، واقتصار ذلك على مجموعة الطروحات الرئيسية السابقة .

الاتجاه الثانى :

وهو الاتجاه الذى عبّرت عنه النظرية الكينيزية (جون كينز - ١٨٨٤م) والتى ظهرت على أرض الواقع فى عام ١٩٣٦م بعد أزمة الكساد العظيم فى تلك الفترة .

وقد دعت هذه النظرية إلى تجاوز أفكار الاتجاه الكلاسيكى فى مجال موازنة الدولة ، بعد فشل نظرياته فى حل العديد من المشاكل الاقتصادية (١٩٣٢م) ؛ وما تبع ذلك من الدعوة إلى الانتقال من الوظائف التقليدية للدولة وفكرة توازن الموازنة ، إلى الدور الكبير الذى يمكن أن تقوم به الحكومة فى مجال الاقتصاد الكلى . وكان من جملة السياسات التى نادى بها (كينز) استخدام السياسة المالية والنقدية لتحقيق التوازن الاقتصادى (١٤) .

ففى مجال عجز الموازنة العامة ، يرى هذا الاتجاه أن معالجة الخلل فى الموازنة العامة يتم من خلال إيجاد التوازن الاقتصادى ، الذى يكون بزيادة الإنفاق الحكومى : لاستيعاب البطالة ، وخلق الدخول ، وزيادة الطلب الكلى ، وزيادة الدخل القومى والتوظيف ، وإن أدى هذا الإنفاق إلى زيادة العجز فى الموازنة . ويتم معالجة هذا العجز عن وصول الاقتصاد إلى مرحلة التوظيف الكامل عن طريق زيادة الضرائب وخفض الإنفاق الحكومى .

وقد وجد هذا الاتجاه قبولاً أيضًا فى أعقاب أزمة مفرطة للتضخم فى فترة الكساد العظيم وتفاقم الآثار السلبية للحرب العالمية الثانية ، حيث كان المبرر قائمًا لتبنى هذا الاتجاه . لكن ، ما إن خلصت دول العالم إلى تحقيق آثار إيجابية على مستوى الاقتصاد الكلى ، حتى وجدت نفسها غارقة فى مشكلة عجز سنوى متراكم فى الموازنة العامة ، فتحول مفهوم (العجز المقصود) للنظرية الكينيزية إلى عبء كبير على المجتمعات والأجيال ، خاصة فى نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من هذا القرن .

الاتجاه الثالث :

وقد سُمِّى (بالاتجاه الكلاسيكى الحديث) ، وقد ظهر فى أعقاب عجز النظرية الكينيزية واستمرار العجز فى الموازنة العامة ، وتعاظم الآثار السلبية الناتجة عن هذا العجز . وقد تزعّم هذا الاتجاه الجديد المدرسة النقدية فى جامعة شيكاغو بقيادة (ملتون فريدمان) ، ويمثل فى طروحاته عودة إلى آراء المدرسة الكلاسيكية لآدم سميث ، غير أن أهم ما تضيفه المدرسة الكلاسيكية الحديثة إلى مفاهيم المدرسة الكلاسيكية ، ذلك الدور الذى يمكن أن يلعبه الاقتصاد فى علاج عجز الموازنة العامة (الأفكار الكينيزية) ، وذلك باستخدام مجموعة من طرق التأثير ، وأهمها سياسة القروض والموازنة [١٥] . وبالتالى يمكن لنا استنباط أهم تصورات المدرسة الكلاسيكية الحديثة حتى السبعينيات من هذا القرن كما يلى :

١ - حصر دور الدولة فى المستويات التى تسمح لها بعمل الإصلاحات الهيكلية فى الاقتصاد ومنها عجز الموازنة العامة .

٢ - الاهتمام بالنمو الاقتصادى من خلال الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج ـ الموارد ـ وليس العمل على تعظيم الرفاه الاجتماعى .

٣ - إن اعتماد نظام نقدى ثابت مستقر يؤدى إلى خلق مؤشرات إيجابية للاقتصاد ، مما يعنى خلق الجو المناسب للسيطرة على عجز الموازنة العامة .

٤ - معالجة عجز الموازنة العامة لا يمكن أن يحدث مرة واحدة ، ولذلك يجب أن يتم تخفيض نسبة العجز إلى الناتج المحلى الإجمالى تدريجياً .

٥ - أن معالجة العجز فى الموازنة العامة يمكن أن يتم من خلال خفض الإنفاق العام ، والذى يكون مرافقاً لإجراء تخفيضات كبيرة فى معدلات الضرائب .

ثانيًا - معالجة عجز الموازنة فى الفكر الاقتصادى الاشتراكى :

تنسب المفاهيم العامة فى الاقتصاد الاشتراكى إلى المبادئ والتطبيقات التى ظهرت بوادرها فى روسيا بعد الثورة البلشفية سنة ١٩١٧م ، بعد أن بلغت مشكلة العجز فى الموازنة حد الخطر ، حيث بلغ العجز فى الموازنة من الاقتراضات الداخلية والخارجية نحو (٨١,٧٪) سنة ١٩١٧م [١٦] . والذى يهمنا فى هذا المجال هو الطابع العام الذى ميّز السياسة المالية للفكر الاقتصادى الاشتراكى ، والتوجهات التى أبرزها هذا الفكر لعلاج مشكلة العجز فى الموازنة العامة التى أصابت القطاعات الاشتراكية .

لقد ارتبطت السياسة المالية بنظام الإدارة الاشتراكى القائم على تنظيم وإدارة الإنتاج وتوزيع الدخل القومى ، فالدولة هى المسؤولة عن النشاطات الاقتصادية فى مجملها ، وليست آلية السوق . ولذلك ، فقد تعامل الفكر الاشتراكى مع عجز الموازنة العامة كالآتى :

١ - تأكيد تدخل الدولة لتمويل الإنفاق العام المبنى على أساس التخطيط السياسى للدولة .

٢ - التأكيد على ضرورة التوازن المالى بين الإيرادات والنفقات ، وهو التوازن الذى يؤدى لتكامل التدفق النقدى وتحقيق الاستقرار الذى تنعكس آثاره إيجابيًا على عجز الموازنة العامة .

٣ - إن تمويل العجز فى الموازنة العامة (الناتج عن العجز فى بعض الموازنات المحلية) يتم عن طريق مساهمات فوائض الموازنات المحلية للحكومة المركزية .

٤ - رفع حصيلة الإيرادات الضريبية وخاصة الضرائب غير المباشرة .

٥ – اللجوء إلى الاقتراض فى حالات الضرورة القصوى ، والاعتماد على القروض الجبرية وقت الحاجة من المنشآت الاقتصادية ، على أن يقوم مصرف الدولة بالوفاء من حصيلة النواتج لسداد العجز فى الموازنة .

ثالثًا : معالجة عجز الموازنة العامة فى دول العالم الثالث :

كان من الطبيعى أن تعانى الدول النامية من مشكلات سياسية واجتماعية واقتصادية خلّفتها الظروف الصعبة التى عاشتها تلك الدول ، وبغض النظر عن العقيدة الأيديولوجية التى انتهجتها تلك الدول (رأسمالية أو اشتراكية) ، إلا أن حال المشكلة المالية فى الواقع قد أخذ اتجاهًا سلبيًا وخطيرًا كمؤشر عام لتلك الدول .

فقد واجهت الدول النامية فى سعيها لتطبيق خطط الإعمار والتنمية عجزًا مستمرًا فى الموازنة العامة ، ولم تصبح المشكلة المالية محصورةً فى ذلك العجز ، بل إن ذلك قد سبّب لتلك الدول مشاكل المديونية الهائلة وأعباء خدمة تلك المديونية بالإضافة إلى تفاقم الجدل حول المسلك المقترح للخروج من تلك المشكلة ، بل حتى للتخفيف من حدتها (١٧) .

وعلى أساس ذلك فلم تكن الدول النامية مؤهلة لأن تخوض غمار تجربة لا تعرف لها معالم واضحة ، وكان الخيار الوحيد الذى انتهجته الدول النامية متمثلاً فى التبعية الاقتصادية التى تتبنى ما تمليه الاقتصاديات الغربية ، ومن هنا فلا يمكن القول إن مشكلة عجز الموازنة العامة فى الدول النامية قد وجدت إطارًا ذاتيًا للخروج من تلك المعضلة ، وإنما استمرت تلك الدول حتى وقت قريب فى تبنى سياسات اقتصادية لا تعبر عن حال مشكلاتها ، وإنما عن مشكلة أخرى أعمق من ذلك بكثير .

لقد أفرزت لنا الطروحات المتعلقة بمشكلة العجز فى الموازنة العامة من خلال المدارس الفكرية السابقة حقيقة جوهرية تُظهِر مدى التعارض الحاصل بين طروحات تلك المدارس . والحقيقة أن هذا التعارض قد خلق لجميع الدول مشكلات أعمق من مجرد عجز فى الموازنة العامة ؛ مثل مشكلة المنهجية التى تنتهج فى سبيل الخروج من هذه الأزمة . والواقع أن بواعث المشكلة وعظم تأثيرها على عجز الموازنة العامة فى ضوء طروحات المدارس السابقة ـ حسب ما نراه ـ تتلخص فى الآتى :

١ – أدى تزايد الجدل حول جدوى تدخل الدولة فى الاقتصاد إلى إحداث نوع من اللاتوازن فى الاقتصاد . فسواء تم تبنى المذهب الكلاسيكى أو الكينيزى ، فإن

أبعـاد المشكلة بقيت دون رابط أو إطار محـدد . ولم يكن واضحًا أن مـبررات المناداة بعدم تدخل الدولة فى الاقتصـاد أو بضرورة تدخلها ، كانت تهدف فى جوهرها إلى علاج مشكلة الموازنة العامة ، ولكن المعلوم لنا أن الاتجاه الأول إنما جاء ليعبّر عن نظرة معادية للنظم الإقطاعية التى سادت آنذاك ، وأن الاتجاه الثانى قد جاء فى أعقاب أزمة عالمية ليس إلا .

٢ - استمرار الجدل حول آلية العمل التى تقود الاقتصاد الوطنى إلى حالة التوازن فعليًا . فمعلوم أن الاقتصاد الاشتراكى نادى بهذه الفكرة ، لكنه عجز عن تقديم الوسائل البديلة التى تمكّن الاقتصاد من الوصول لتلك الحالة ، وهو نفس الحال فى الاتجاه الكينيزى الذى حيّد أثر العجز فى الموازنة العامة لتحقيق التوازن الاقتصادى .

٣ - يتصور القارئ لأفكار المدارس الاقتصادية حجم المشكلة حينما يصل الصراع الفكر بين طروحات المدارس إلى حدّ التناقض فى المعتقدات ، وقد عمّق مشكلة عجز الموازنة العامة غياب المنهجية الشاملة التى تتناول جميع المتغيرات .

٤ - إن التفكير فى قضية عجز الموازنة العامة فى دول العالم الثالث التى تأثرت سياساتها بتبعية النظم الغربية والاشتراكية ، يُظهِر لنا عُمق المشكلة التى أصابت مالية تلك الدول ، ابتداءً من الظروف الصعبة والمدمرة التى خلفها الاستعمار ، وانتهاءً بثورة التطلعات التى رسمتها لها نظريات التنمية المختلفة .

التوجهات الاقتصادية الحالية ومعالجة عجز الموازنة العامة :

يستعرض هذا الجانب مشكلة عجز الموازنة العامة وكيفية تعامل الدول معها حسب الأسس الدولية والتطبيقات الحديثة التى انتهجها صندوق النقد الدولى من جهة : وبرامج الإصلاح الذاتى للدولة من جهة أخرى . ويشار هنا إلى وجود آليات أخرى تُعنى بمعالجة عجز الموازنة العامة كالبنك الدولى للتنمية ، لكن تطابق منهجه مع منهج صندوق النقد الدولى فى كثير من السياسات ، يجعلنا نكتفى بعرض آلية صندوق النقد الدولى .

أولاً - صندوق النقد الدولى وعجز الموازنة العامة :

ينطلق صندوق النقد الدولى فى تعريفه للعجز فى الموازنة العامة ، إلى مجمل

السياسة الاقتصادية للدولة ، بالنظر إلى النواحى الداخلية التى تتمثل فى زيادة الطلب الكلى على العرض الكلى للسلع والخدمات ، وهو اختلال عام [١٨] . لكن المختصين فى صندوق النقد الدولى يشيرون إلى أن استخدام مفهوم (العجز الحكومى العام) الذى يشمل نفقات وإيرادات الحكومة المركزية ، والسلطات المحلية ، ونفقات وإيرادات المشروعات الرأسمالية (المؤسسات الاستثمارية الحكومية) الحالية والمستقبلية ، هو الذى يقيس العجز الحقيقى ، خاصة فى الدول الفيدرالية التى تؤثر فيها نتائج العمليات الخاصة بالسلطات المحلية والمشروعات الرأسمالية بصورة كبيرة جداً على ظهور العجز (أو الفائض) الحكومى العام ، فأحياناً تحقق ميزانيات الحكومات المحلية فى أمريكا فوائض كبيرة بينما تعانى الحكومة المركزية من عجز كبير [١٩] ، وهذا يعنى أن نتائج السياسة المالية لبلد ما ، إنما يعكسها غالباً نطاق أوجه النشاطات فيها ، وهذا النطاق يظهر بصورة أوسع فى كثير من الأحيان فى دول فيدرالية تضمّ حكومات محلية وأخرى مركزية تحكمها قوانين خاصة .

بالإضافة إلى استخدام المعايير السابقة ، ينبغى ألاّ يأخذ العجز المالى السنوى ذلك الاهتمام فى موضوع (معالجة العجز) كنقطة فاصلة ، ولكن ينبغى أن يستخدم كمؤشر على مقدرة الحكومة على السداد والوفاء بآثار العجز ، وهو المقياس الذى يأخذ بعين الاعتبار التغييرات فى صافى الذمة المالية الحكومية ، وتغيرات قيمة الأصول ، والخصوم الحكومية من سنة لأخرى [٢٠].

كما ينبّه محللو الاقتصاد الدولى إلى أن استخدام أسلوب المقارنة بين ما تحقّقه الدول فى سعيها لمعالجة مشكلة عجز الموازنة العامة لا يكون مستقيماً بحال إلا إذا تشابهت الظروف ، وهنا تؤدى المقارنات بين بلدان مختلفة فى عام واحد إلى نتائج خاطئة . إذ يكون الكساد مستشرياً فى إحداها بينما الأخرى فى قمة التوسع الاقتصادى ، وهنا يتأثر العجز بالاقتصاد كما يؤثر الاقتصاد فى العجز . فإذا أضيف عامل مثل التضخم إلى عملية المقارنة الموضوعية ، فإن معايير المقارنة تتغير حتماً . ولذلك ينبغى استخدام مقياس الناتج المحلى الإجمالى كمعيار حقيقى للمقارنة فى ظل هذه الأوضاع المتباينة .

وكذلك لا ينبغى اعتبار تخفيض العجز فى سنة مالية فى حد ذاتها موضوعياً للمقارنة بين دولتين وأكثر ، إذ قد تعمد الحكومة إلى انتهاج أساليب وسياسات مؤقتة

لا يستمر أثرها على المدى البعيد ، مثل بيع الحكومة لجزء من أصولها ، أو فرض ضريبة مؤقتة ، وهذا فى حدّ ذاته يخلق للحكومة مشاكل أخرى .

وفى هذا الخصوص بالذات ، نقف أمام نقطة جوهرية تُشتق مما سبق ، فإذا كانت المقارنات تتم فى ضوء محددات عديدة ، فهل يمكن وصف سياسات وإجراءات علاجية لمشكلة العجز تطبق مبادئها على جميع الدول ؟ وهناك نواجه بواقع الحال الذى يصنّف الدول إلى غنية وفقيرة ، ومتقدمة ونامية ؟ ولذلك يكفى أن نعلم أن درجة التكيف والتحسن الذى يؤمّل عليه فى برامج الإصلاح الدولية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بطبيعة الدول التى توجّه إليها سياسات الإصلاح ، ولا يخفى أن إحدى أهم دعائم الإصلاح لأى بلد ـ كان ولا يزال ـ هى توافر الإمكانات والموارد [٢١] .

طرق علاج مشكلة عجز الموازنة العامة :

يركّز الإطار الذى يقدمه صندوق النقد الدولى لعلاج مشكلة عجز الموازنة العامة ، على مجموعة من السياسات الموجهة إلى القطاع المالى ، وهى فى الواقع انعكاس لأفكار المدرسة الكلاسيكية الحديثة التى تسعى إلى تحجيم دور الدولة فى مجمل الأنشطة الاقتصادية .

وفى مجال عجز الموازنة العامة يدعم الصندوق مجموعة من السياسات ، على أن تقوم الدول الراغبة فى الاستفادة من برامج الصندوق بتطبيق مجموعة من التدابير المالية وتعديل سياساتها القائمة ـ التى يشترط تصحيحها بداية قبل الحصول على دعم مادى من الصندوق ـ كجزء من عملية التكيف الذى يهدف إليه الصندوق . وتشمل مجموعة التدابير جوانب المصروفات والضرائب والمؤسسات العامة وميزان المدفوعات [٢٢] .

ففى مجال المصروفات ينبغى اتخاذ الإجراءات اللازمة لضبط الإنفاق بما يقلل عجز الموازنة العامة ، والمصروفات المقصودة فى التخفيض هى النفقات غير المنتجة ـ الجارية والكمالية ـ فيما يبقى الاهتمام منصبًا فى الوقت نفسه على المصروفات الرأسمالية التى تحقق نموًا فى الاقتصاد الكلى .

ولا يقصد بفكرة التقليل من المصروفات الترشيد والتقنين فقط ـ كما تشير تقارير الصندوق ـ وإنما يعنى ذلك كفاءة الإنفاق العام ، وهذا الأمر يستدعى التركيز على الجوانب التالية :

١ - إجراء الاستقطاعات المالية للقطاعات التى تحتمل التقشف . وهنا تختلف القطاعات التى تخضع للتخفيضات الإنفاقية من بلد إلى بلد ، باختلاف معدلات دخول الدول وتصنيفاتها . ففى الدول ذات الدخل المنخفض كانت الاستقطاعات فى قطاع الدفاع أكثر من القطاعات الاجتماعية والإنتاج ، بعكس الدول الغنية أو متوسطة الدخل ، مع وجود بعض الاستثناءات التى سيشار إليها (٢٣) .

٢ - أن الإجراء الأول يشمل بالضرورة إلغاء المصروفات المتكررة والمعونات والمصروفات الاستهلاكية التى لا تشجّع النمو والاستثمار ، وهذا يشمل رفع الدعم الحكومى عن السلع الضرورية وحصرها فى الفئات المستحقة لها ، بشرط أن يتم خفض التكاليف المترتبة على هذا الإجراء ، مما يعنى فى النتيجة تحجيم البيروقراطيات الحكومية بتقليص أعداد الموظفين فى القطاع العام .

أما فى مجال الضرائب فإن البرنامج يوصى بضرورة تطبيق الإصلاحات الضريبية الهادفة إلى زيادة مرونة وشمولية النظام الضريبى ، وتندرج هذه السياسة ضمن الإجراءات الهادفة إلى زيادة الإيرادات العامة ، عن طريق توسيع القاعدة الضريبية وتحسين وسائل جبايتها بما يقلل التهرّب الضريبى .

أما فى مجال المؤسسات العامة فإن هناك جملة من الإجراءات الواجب اتخاذها بهدف رفع كفاءة الأداء فيها وحسن إدارتها ، وتشمل المناحى التالية :

١ - استخدام سياسة تسعيرية معدلة تتناسب وكلفة إنتاج السلع والخدمات ، كالكهرباء والمياه وخدمات البريد والنقل والخدمات الطبية والتعليم ، بشرط مراعاة ذوى الدخل المحدود (٢٤) .

٢ - إلغاء الدعم الحكومى الممنوح للمؤسسات العامة ، والاستعاضة عن ذلك بإدارتها على الأسس التجارية ، أو بتصفية المشروعات التى تحقق خسارة مستمرة .

ويوصى الصندوق هنا بإجراء دراسات لإمكانية تطبيق الخصخصة على اعتبار أنها تؤدى إلى تقليل أعباء الإنفاق العام وزيادة الإيرادات ، مما يقلل العبء عن الموازنة العامة ويخفض العجز فيها ، وهذا يعنى بيع المؤسسات العامة للقطاع الخاص وإدارتها على أسس تجارية صحيحة ، أو إفساح المجال للقطاع الخاص للقيام بالمشروعات الاستثمارية الحيوية .

وفى مجال ميزان المدفوعات ، أشارت تقارير صندوق النقد الدولى إلى ضرورة تقليل عجز الميزان التجارى ، بتصحيح الثغرة المالية بين استثمارات وادخارات القطاع الخاص وعجز أو فائض الحكومة . فالواقع أن السياسات التى ترمى أساساً إلى التأثير على استثمارات أو مدخرات القطاع الخاص مثل تغيير سعر الصرف ، عادةً ما تُغيّر كذلك العجز الحكومى ، رغم أنها لا تعنى بالضرورة أن هناك صلة سببية بينهما فى ظل تأثير بعض العوامل الخارجية مثل التغيّرات فى شروط التبادل التجارى . وعموماً فإن الأهداف المالية للدولة وسياسات تحقيقها لا بدّ أن تكون متسقةً مع الأهداف الخارجية لاستثمارات ومدخرات القطاع الخاص ؛ لأنها فى ضوء العديد من التجارب قد ساهمت فى انخفاض عجز الحكومة المالى ، بعد أن وُفّرت لها شروط النجاح ، وهذا يستدعى من الحكومة الاستمرار فى اتخاذ تدابير فعالة فى مجال تخفيض عجز الموازنة العامة باتباع السياسات الضريبية والإنفاقية الملائمة ، بالإضافة لمجمل السياسات التى تؤثر على عجز القطاع الخاص وتغير صافى مدخراته ، وتشمل سياسات تشجيع الاستثمار التى تعكسها توجهات الدولة من خلال الإعفاءات الضريبية والجمركية [٢٥] .

وكخطوة أساسية ووقائية لمدى تكيّف الدول مع هذه السياسات ، فإن برنامج الصندوق يضع حدوداً عُليا للائتمان المصرفى الداخلى للحكومة ، الذى يهدف إلى مراعاة الحدود القصوى للقروض الحكومية المسموح بها لتمويل عجز الموازنة العامة ، كذلك فإن الصندوق يضع شروطاً للدول الأعضاء هدفها ضمان الترتيبات المنتظمة للصرف الأجنبى وتحقيق الاستقرار فى أسعار الصرف ، بما يحقق المصلحة لجميع الدول ، وليس لدولة على حساب دولة أخرى [٢٦] .

ولعله من المفيد فى هذا البحث أن نركّز التحليل على نتائج تطبيق البرامج ، وليس على إمكانية التطبيق العملى للبرامج والسياسات التى يطرحها الصندوق . فقد بدا واضحاً أن العديد من الدول النامية قد اتجهت إلى تطبيق برامج صندوق النقد الدولى ، وربما تجد الدول الأخرى نفسها مجبرة للاستعانة ببرامج الصندوق ، بالرغم مما يحدثه ذلك من هزات اجتماعية واضطرابات سياسية .

فعلى صعيد التقارير التى يصدرها صندوق النقد الدولى ومعالجتها لموضوع تخفيض المصروفات الحكومية فى البلدان النامية ، أشار (هيكز وكوبيش - ١٩٨٤م) إلى صعوبات كثيرة واجهتها الدول النامية فى سعيها لتطبيق إجراءات تقشفية بالقول «وبشكل عام فإن البرامج - ونعنى : قطاع الدفاع ، والقطاع الاجتماعى ، وقطاع الإدارة - حالما توسّعت ، يبدو من الصعب تخفيضها ، وخاصة إذا كانت تُولّد مزايا عمالة كبيرة ، وبالمثل تبدو الحكومات على غير استعداد لتخفيض المجالات التى تدعمها مساعدات أجنبية» ، وذلك فى إشارة واضحة إلى التكاليف السياسية التى يتحمّلها قرار تخفيض عدد العاملين أو تخفيض الخدمات أو تخفيض دعم السلع الضرورية ، والتى أدت إلى حدوث مظاهرات كما حدث فى مصر وتركيا والمغرب والأردن وغيرها من الدول التى نفّذت وصفات صندوق النقد الدولى .

كما تؤدى القرارات الخاصة بترشيد الإنفاق ، والإجراءات المتعلقة ببيع المؤسسات العامة إلى ارتفاع نسبة البطالة بالنسبة إلى قطاعات ووحدات البيع أو الوحدات التى تم تخفيض عدد العاملين فيها ، كما حدث فى كثير من الدول النامية ، ويُخشى من أن ذلك سيؤدى إلى نتائج اجتماعية سلبية .

وتظهر مشكلة تخفيض العجز فى المجالات التى تدعمها مساعدات أجنبية واضحة فى دول العالم الثالث التى تنتهج هذا التوجه (صندوق النقد) ؛ خوفًا من انخفاض نسبة التخفيضات المقترحة باتباع سياسة الاعتماد على الذات . ويمكن التعرف على طبيعة المشكلة فى هذا الخصوص بالنظر إلى موازنات دول مثل (الأردن ومصر) وملاحظة الأهمية النسبية للمساعدات الخارجية فى الموازنة العامة ؛ كما يظهر فى الجدول رقم (١) الخاص بالموازنة الأردنية .

جدول رقم (١)

تطور المساعدات الخارجية نسبة إلى الإيرادات العامة فى الموازنة الأردنية

العام	قيمة المساعدات (بملايين الدنانير)	نسبة المساعدات إلى الإيرادات العامة ٪	العام	قيمة المساعدات (بملايين الدنانير)	نسبة المساعدات إلى الإيرادات العامة ٪
١٩٧٧م	١٢٢,٢٠	٣٦,١٦	١٩٨٧م	١٣٤,٠٠	١٤,٢
١٩٨٠م	٢٠٩,٣٠	٣٩,٨٦	١٩٨٩م	٢٥٤,٠٠	٢٩,٠٠
١٩٨٥م	١٨٧,٨٠	٢٢,٢٣	١٩٩١م	٢٣٠,٠٠	٢٠,٠٠

المصدر : الفترة (١٩٧٧-١٩٨٧م) : مجلة «مال الشرق الأوسط» ، العدد : (٣٨) ، ١٩٨٨م .
الفترة (١٩٨٩-١٩٩١م) : النشرة التحليلية ، البنك العربى ، شباط - فبراير ١٩٩١م .

أما فى مجال الضرائب ، وبغضّ النظر عن الصعوبات الدستورية التى تميّز القوانين التى تحكمها فى الدول النامية وخاصة عدم مرونتها ، إلاّ أن النظر إلى الإصلاح الضريبى على أنه جزء من الإصلاح الاقتصادى - وهى نظرة موضوعية وضرورية - يتطلب بالضرورة معالجة الاختلالات الإدارية ، وهذا يستلزم إيجاد الأجهزة والكفاءات المؤهلة القادرة على التنفيذ والمتابعة وتولى الإصلاح [٢٧] ، وهذا الاتجاه فى الإصلاح الضريبى يتطلب مزيداً من الإنفاق الجارى على المديين : القريب والمتوسط ، وإذا تعدينا إلى أبعد من ذلك ، فإنه من المسلّم به أن تدخّل الدولة يعنى المزيد من الضرائب ، وأن البرامج التى يدعمها الصندوق يجب أن تلتزم بزيادة إيراداتها من خلال تحسين وتوسيع القواعد الضريبية ، ولا يُنتقد هذا الهدف إذا كان هادفًا لتقليل اعتماد دول العالم الثالث على المساعدات الخارجية والقروض ، لكنه يُنتقد إذا اعتقد أن تحجيم دور الدولة وترشيد الإنفاق سيؤدى إلى زيادة الإيرادات الضريبية ، وخاصةً أن ما ينطبق من أسس القاعدة الضريبية الأوسع فى الدول الصناعية ، لا يمكن أن ينطبق بالقدر نفسه فى الدول النامية .

وفى مجال المؤسسات العامة ، يوصى صندوق النقد الدولى بإجراءات متشددة قد تصل إلى حدّ شطب بعض المؤسسات العامة ببيعها إلى القطاع الخاص ، وهو من الناحية العملية إجراء علاجى لا ينكر أثره الاقتصادى . فالأموال المتحصلة من بيع تلك المؤسسات هى جزء من الإيرادات التى يمكن تخصيصها لأغراض تمويل عجز الموازنة

العامة ، إلا أن التكاليف الاجتماعية والسياسية المترتبة على إلغاء مثل هذه المؤسسات ، أو تعديل تسعيرتها قد تفوق المتوقع . كما أن نجاح تجارب بعض الدول في مجال الخصخصة في دولة صناعية مثل بريطانيا ، لا يعنى نجاحها فى الدول النامية بجميع الأحوال .

وأخيراً ، فإنه فى مجال تحسين ميزان المدفوعات ، تظهر مشكلة التكيّف المالى فى البلدان التى تطبق برامج الصندوق ، وهو التكيّف الذى يرجّح الوضع المالى للحكومة . وقد أوضحت بيانات صندوق النقد الدولى أن من بين (٧٧) برنامجاً تمت دراستها ، وُجد أنه فى (٢٨) منها قد انخفض فيها عجز الموازنة العامة وعجز الميزان التجارى ، وفى (٢٠) منها ارتفع فيها عجز الموازنة العامة والميزان التجارى ، وفى ما تبقى منها زاد عجز الحساب التجارى رغم انخفاض عجز الموازنة ، أو انخفض عجز الحساب التجارى رغم زيادة العجز الحكومى فى البرامج الأخرى [٢٨] .

ثانيًا - برامج الإصلاح والتنمية الذاتية ومعالجة عجز الموازنة العامة :

تنتهج كثير من دول العالم برامج الإصلاح الذاتية التى تعتمد على إجراءات وطرق علاجية تختلف بحسب طبيعة نظامها المالى وخصائص بيئتها .

ولعل هذا الأسلوب يميز حقيقةً مجموعة من الدول النامية دون أخرى ، فهو إجراء يهدف إلى ترشيد النفقات العامة وزيادة الإيرادات الضريبية بفرض ضرائب على جميع المجالات القابلة لذلك ، أى أن هذا يعنى الإبقاء على دور الدولة واضحًا فى الاقتصاد بما يحقق التنمية الشاملة والتخطيط المحكم .

وتعتمد برامج الإصلاح الذاتى عادة على مفاهيم عامة تتناول أبعاداً مختلفة فى قضية معالجة عجز الموازنة العامة ، وهناك مجموعة من الحالات التى تعكس توجهات الدول لعلاج مشكلة العجز فى الموازنة . ولإصلاح الجزء المتعلق بالموازنة العامة من النظام المالى ضمن هذا المنظور ، تلجأ الدولة ـ حسب الحاجة ـ إلى الإجراءات التالية [٢٩] :

١ – اتباع سياسات التمويل الخارجى لتغطية العجز فى الموازنة :

ويهدف هذا الإجراء فى مضمونه إلى التأثير على حساب ميزان المدفوعات بتعزيز رصيد احتياطى العملة الأجنبية المتحصل من القروض ، أو المحافظة على أسعار صرف العملة المحلية فى الحدود المعقولة التى لا تؤدى إلى حدوث خلل فى الموازنة

العامة ، نتيجة ارتفاع قيمة خدمة الدين العام الناتج عن انخفاض قيمة العملة المحلية . وهذا الإجراء تنتهجه الدول الصناعية (وقت الحاجة) ولا يمكن فى كثير من الحالات أن يستخدم بنجاح فى الدول النامية ؛ لأن العبء الذى ستتحمله هذه الدول فى سداد تلك القروض على المدى البعيد سيفوق حجم العائدات المتوقعة من هذه القروض .

ويدخل فى سياسة التمويل الخارجى سندات الخزينة التى تستقطب الأموال الأجنبية ، وهو أمر عادةً ما يطبق فى الدول الصناعية الكبرى ، كما حدث فى الولايات المتحدة الأمريكية عندما رفعت سعر الفائدة على السندات المصدرة من (٦٪) إلى (٦,٥٪) فى عام ١٩٨٧م ، مما أدى إلى استقطاب الاستثمارات اليابانية إلى داخل الولايات المتحدة . كما تعتمد الدول المتقدمة ذات الاقتصاد المحكم على استخدام سياسات تشجيع الطلب الخارجى وتنشيط الصادرات فى الوقت نفسه ، وهو ما يحقق نتائج فورية كبيرة ويقلل العجز فى الموازنة العامة ، كما حدث فى الولايات المتحدة الأمريكية فى ذلك العام [٣٠] .

٢ - اتباع سياسات التمويل الداخلى لتغطية العجز فى الموازنة :

تلجأ الدول النامية (وخاصة الغنية منها) إلى الاقتراض الداخلى عوضًا عن طلب القروض من الأسواق العالمية ، وفى سبيل ذلك تصدر تلك الدول سندات الخزينة لتمويل العجز فى الموازنة العامة . ولذلك تعتبر أذون الخزينة وسيلةً من الوسائل التى يستخدمها البنك المركزى ضمن سياسته النقدية الهادفة إلى علاج العجز السنوى المؤقت - فى الموازنة العامة ، لكن لا بدّ من التنبّه إلى بعض الآثار السلبية التى تترتب على إصدار هذه الأذون ، كزيادة حجم الدين العام الداخلى عندما تكون أسعار الفائدة مرتفعةً بصورة كبيرة [٣١] .

ومهما يكن من أمر ، فإن هذا الإجراء لا يعدو كونه إجراءً مؤقتًا لتمويل العجز فى الموازنة ، وهو يمثل استثمارات مصطنعة وغير حقيقية ، وتحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة .

٣ – ترشيد النفقات العامة للتأثير على الموازنة العامة :

ويختلف هذا الإجراء عن الإجراء المقترح من قبل صندوق النقد الدولى ، وذلك من حيث كمية ونوعية الخفض فى الإنفاق ، فهو تطبيق عملى لأفضل كفاءة فى توزيع الموارد ، وليس عمليّة مفاجئة تهدف إلى تخفيض الإنفاق ، وهذا الإجراء يشمل بالضرورة الحد من الإسراف فى كافة المجالات ، ولكنه ينطلق من مبدأ الحاجة الملحّة لوجود الدولة ، وإلى الاستمرار فى الإنفاق الحكومى : وذلك لتحقيق النمو المطلوب فى الاقتصاد الوطنى .

ولا يمكننا تحليل الأوجه التى تتخذ فيها الحكومات قرارات التخفيض ، وما هى الطرق التى تتبع فعلياً ، فهناك اختلافات عملية بين البلدان التى تلجأ إلى هذا الإجراء باختلاف حاجة الدولة ، وسياستها الداخلية ، ووزن كل قطاع من قطاعاتها الآساسية التى تستهدفها خطط التنمية فى تلك البلدان .

أما فيما يتعلق بتجارب الدول فى إطار التطبيقات الحديثة التى مرّ ذكرها ، فإنها تحتاج إلى دراسة وافية لا يسعها هذا البحث ، ولذلك سوف يُكتَفى هنا بعرض مجموعةٍ من البرامج المطبقة فى بعض هذه الدول ، واستعراض آثارها الحقيقية الناتجة عن التطبيق ، وذلك كما بينتها الدراسات والأبحاث ، والتى يمكن ملاحظتها من الجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

تجارب بعض الدول فى مجال معالجة العجز فى الموازنة

الدولة	آلية الإصلاح	البرامج المطبقة	الناتج	الآثار الجانبية
الولايات المتحدة (١)	الإصلاح الذاتى (١٩٨٧م)	إصدار سندات الخزينة ، تخفيض عجز ميزان المدفوعات .	تخفيض عجز الموازنة العامة ، زيادة الناتج القومى الإجمالى .	زيادة معدل البطالة .
الأردن (٢)	صندوق النقد الدولى	ضبط الإنفاق العام ، تطبيق الإصلاحات الضريبية ، تعزيز دور القطاع الخاص ، تخفيض عجز حساب المدفوعات .	نمو الناتج القومى الإجمالى ، انخفاض عجز الموازنة العامة ، انخفاض عجز حساب المدفوعات ، تعزيز احتياطى العملات .	زيادة معدلات البطالة ، انخفاض القوة الشرائية ، زيادة التكاليف الاجتماعية .
المغرب (٣)	صندوق النقد الدولى	ضبط الإنفاق الحكومى ، تطبيق الإصلاح الضريبى ، تطبيق برامج التخاصية ، تخفيض عجز حساب المدفوعات .	نمو الناتج القومى الإجمالى ، انخفاض عجز الموازنة العامة ، انخفاض عجز حساب المدفوعات .	ارتفاع معدلات التضخم تفاع تكلفة الاستثمار ، زيادة التكاليف الاجتماعية .
السعودية (٤)	إصلاح تنموى	ترشيد الإنفاق العام ، زيادة معدلات الضرائب ، إصدار سندات التنمية .	تشجيع نشاط السوق ، تدعيم المالية المحلية .	تقليل الاستثمارات الحقيقية ، زيادة الدين العام الداخلى .

المصدر :

(١) مجلة مال الشرق الأوسط العدد : (٣٧) ، ١٩٨٨م ، ص ٢٦ .

(٢) مجلة الاقتصاد الأردنى ، العدد : (٢٤) ، تموز ١٩٩٣م ، ص ٣٦ .

(٣) مجلة المصارف العربية ، العدد : (١٤٣) ، تشرين الثانى ١٩٩٢م ، ص ٢٣٦ .

(٤) مجلة مال الشرق الأوسط ، العدد (٤٠) ، ١٩٨٩م ، ص ٢٣ .

المبحث الثانى : معالجة عجز الموازنة العامة فى الفكر الاقتصادى الإسلامى .

لا شك أن مجموعة الطروحات التى تعاقبت على اقتراحها المدارس الفكرية المعاصرة فى مجال المالية العامة ، وما آلت إليه تلك المحاولات من بلورة إطار عام ، عبّرت عنه آلية صندوق النقد الدولى ، لا شك أنها تركت أسئلة كثيرة حول مدى نفع هذه المقترحات ومساهمتها فى علاج مشكلة العجز فى الموازنة العامة .

والاقتصاد الإسلامى مثله مثل المدارس الفكرية الأخرى ، أولى عنايةً خاصةً بالمسائل التى تمسّ مالية الدولة ، وفى مجال عجز الموازنة العامة ظهرت تصورات إسلامية عديدة وتطبيقات عملية أملتها ظروف الدولة الإسلامية وتطورها .

أبعاد المشكلة فى الفكر الاقتصادى الإسلامى .

ظهر العجز فى الموازنة العامة على مرّ تاريخ الدولة الإسلامية ، ومع اختلاف الظروف والأحوال ، إلا أن جانب الإيرادات العامة كثيراً ما عجز عن تغطية النفقات العامة لظروف مختلفة ، كان أبرزها تأسيس الدولة الإسلامية وإرساء قواعدها ، وما رافق ذلك من حاجة ماسة للإنفاق . والعجز الحكومى الذى نقصده هو عجز بيت المال عن النهوض بما يلزم من نفقات ، إذ لم يكن مفهوم «الموازنة» مستخدماً لمدة طويلة منذ ظهور دولة الإسلام ، وما لجوء الرسول صلى الله عليه وسلم إلى الاقتراض للحاجات العامة - تمويل إدارة الدولة - إلاّ واحد من الأمثلة على ظهور العجز فى تاريخ الدولة الإسلامية[٣٢] . لكن هذا العجز - مع توسّع الدولة الإسلامية - وجد القواعد العامة والأحكام الخاصة التى لم تفصل بين عجز الموازنة العامة كمشكلة تواجهها الدولة ، ومجموعة المشاكل الاقتصادية الأخرى . وأهم مظاهر تلك القواعد والأحكام فى الفكر الاقتصادى الإسلامى هى :

١ - أن المنهج الاسلامى منذ بداية تكوينه اهتم بالنشاط الاقتصادى للدولة ولذلك جاءت الأحكام بتوسع الدولة ، وسواء كانت المجتمعات إسلامية أم غير إسلامية ، فإن المبادئ التى يقرها الإسلام لا تتعارض مع الأنظمة المالية الحديثة ، وإنما ترسم أطراً عامة لعلاج مشاكل الاقتصاد فى حدود معينة تمليها الشريعة الإسلامية .

٢ - أن المنهج الإسلامى ينظر إلى مشكلة عجز الموازنة العامة (بشمولية) تميزه عن كثير من الأنظمة والاتجاهات التى ظهرت فى دول العالم . وبصرف النظر عن تعقّد المشكلة وتعمّقها فى دول العجز المالى ، إلا أنه يمكن تطبيق الكثير من المبادئ الإسلامية فى نطاق السياسة المالية للدول التى لا تعانى موازنتها من هذه المشكلة . وهذه النظرة الشمولية سيتم التطرق لبحثها لاحقاً .

أما التصورات المباشرة لمشكلة العجز فى الموازنة العامة فى المنهج الإسلامى فإنها تظهر من خلال الأبعاد التالية :

١ - **فى مجال الإنفاق العام :** تعتبر المخالفة الضمنية والصريحة للقواعد الإسلامية فى مجال الإنفاق الخاص والعام ، سبباً رئيسياً لظهور مشكلة العجز فى المالية

العامة ، حيث إن هناك مجالات معينة فى الإسلام لا يجوز الإنفاق فيها ، وتشمل مظاهر الإسراف والتبذير والترف ، والتى يقابلها على الدوام مظاهر الحث على الاقتصاد فى عموم الحاجات [٣٢] .

٢ - **فى مجال الإيرادات العامة** : تظهر مشكلة العجز فى الموازنة العامة فى ظل غياب التنظيم للموارد المالية . ففى ظل الاستخدام الخاطئ لهذه الموارد ، وفى ظل قواعد الإسلام التى تشير إلى محدودية الإيرادات العامة فإن غياب التحصيل الفعال ، ووجود أشخاص غير مؤهلين ، واتباع الطرق غير الشرعية ، يعنى تعميق فجوة الموارد العامة للدولة .

والنظام الإسلامى إذ يُقرّ بمحدودية الموارد ، فإنه يؤمن بتلك الظروف التى قد تضطر الدولة للتوسع فى الإنفاق ، مما يعنى ظهور مشكلة العجز فى الموازنة العامة . لكن فى كلتا الحالتين السابقتين ، فإن المقصود الذى يهدف إليه ذلك النظام هو التكيّف الذى تستطيع الأنظمة المالية إبداؤه فى مواجهة هذه المشكلة ، هذا التكيّف الذى يعالج كيفية استخدام الإيرادات وكمية الاستخدام وأماكن الاستخدام ، والتى تُشكِّل فى مجملها السياسة المالية لأى دولة . وعلى ذلك ، فإن هذه السياسة يمكن توضيحها كما يلى ضمن منهجية الفكر الإسلامى لمواجهة العجز .

السياسات الإسلامية "الوقائية" لمواجهة مشكلة العجز فى الموازنة :

حتى تتجنب الدول مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، يضع الاقتصاد الإسلامى تصورات (وقائية) تُلزم راسم السياسة ومتخذ القرار بالالتزام بأسسها حتى تتحقق الأهداف العامة للدولة .

ففى مجال الإنفاق العام ، حدّد الإسلام مجموعة القواعد التى تجنب الدولة مآزق العجز ، وهى تشمل :

١ - تحديد مجالات الإنفاق العام حسب الأولويات . أى أن مجالات الإنفاق تُحدد ضمن الوظائف الأساسية والأهداف العامة للدولة ، وهذه القاعدة تُحدد المجالات التى ينبغى للدولة الولوج فيها ، حيث تستند إلى المفهوم الإسلامى (درء المفاسد أولى من جلب المنافع) ، وهى تحمل فى طياتها معانى كثيرة ، ولعلها الأساس الذى أغفلته العديد من الدول ، حتى وصلت مشكلة العجز فيها إلى ما هى عليه اليوم .

وضمن المعطيات التالية ، فإن الدولة ملزمة بتنفيذ الوظائف حسب الأولويات المتدرجة التى تشمل أولاً (الضروريات) التى لا تستقيم أمور المجتمع بدونها والمتصلة بالإنسان لا بالظروف الأخرى ومنها الأمن والقضاء ، (والحاجات) التى يقوم بها المجتمع دون حدّ الحرج والمشقة [٣٤] . أما الوظائف الأخرى للدولة فإنها تتضمن أى وظيفة تندرج تحت البندين السابقين وتشمل (الضروريات التابعة للظروف) كسياسات الحماية الجمركية ، أو الوظائف التى يرى الأفراد إمكانية قيام الدولة ، بها وكل ذلك ضمن إمكانيات الدولة وقدرتها النسبية .

٢ – إن الرشد الاقتصادى المتاح فى مجال الإنفاق العام يستند إلى حقيقة إشباع الحاجات بعدالة دون تفرقة أو تبذير أو إضاعة للمال العام ، ويهدف إلى بناء اقتصاد قوى يحمى الحريات الفردية ، ويُحجِّم دور الدولة فى الحدود التى لا يستطيع دونها أفراد المجتمع تأدية الوظائف الهامة .

أما فى مجال الإيرادات العامة فإنه من الضرورى أن تعاد صياغة بعض مفاهيم المالية العامة ، ففى مجال الضرائب مثلاً ولتحقيق الغايات التنموية الحقيقية ، فإنه قد يكون من الأكفأ أن يزيد الاعتماد على ضرائب الإيجارات والأرباح الرأسمالية والممتلكات الضخمة ؛ لخلق استثمارات حقيقية يعرف الاقتصاديون آثارها ، كما يلزم مع ازدياد الحاجة للإنفاق العام أن يتم البحث عن مصادر عديدة لتمويل الموازنة العامة للدولة كالضرائب ـ التى سنتكلم عن مدى شرعيتها فى المباحث اللاحقة ـ وكل ذلك يتم فى حدود الضرورة وحسب ما تقتضيه المصلحة العامة ضمن المعايير السابقة ، وفى الأغلب يجب على الدولة أن تأخذ الحيطة والحذر للمجالات التى يجب أن تلج إليها ، مع مراعاة حدود الفائض أو العجز فى خزينة الدولة .

التصورات الإسلامية لمعالجة عجز الموازنة العامة :

عرفنا أن الإسلام يضع تصورات (وقائية) للسياسة المالية ، وهذا يعنى أن نظام الاقتصاد الإسلامى رسم لنا طريقًا أوليًا ، فلم يقف عند حدود المشكلة بل تجاوزها مسبقًا من خلال القواعد التنظيمية . ولكن : ما هى البدائل التى يطرحها الفكر الاقتصادى الإسلامى ؟ وما هى الطرق التمويلية التى يقرّها الإسلام لعلاج هذه المشكلة ؟ وما هى درجة التلاقى والاختلاف بين طروحات النظام الإسلامى والآليات الحديثة التى تعالج هذه المشكلة ؟

أولاً ـ السياسة المالية وتخفيض عجز الموازنة العامة :

تُعطَى السياسة المالية بشقيها (الإيرادات والنفقات) العناية القصوى فى نظام الاقتصاد الإسلامى كوسيلة لعلاج مشكلة عجز الموازنة العامة ، وهى تشمل بالضرورة اتخاذ الخطوات التالية :

١ – سياسة تنمية الإيرادات :

وتستند هذه السياسة إلى مجمل الإجراءات التى طبقت فى عهد الخليفة عمر بن الخطاب (ثانى الخلفاء الراشدين) ، حيث شملت استغلال كل ما يعظّم إيرادات خزينة الدولة ومنها استثمار أملاك الدولة كالأراضى ، وما أقرّه الخليفة عمر بن عبدالعزيز من بعده ، بإصلاح كل ما من شأنه زيادة إيرادات صندوق المال ، كاستغلال الأراضى المهملة ، وفرض الخراج أو العشر عليها [٣٥] ، وهذه تقابَل فى المفاهيم الحديثة بعملية فرض الضرائب على نواتج الأرض أو استخدام نسبة معينة من الأرباح التى يحققها القطاع الخاص ، وهذا الإجراء يضمن موارد إضافية دون الحاجة إلى أى شكل من الإنفاق ، بالإضافة إلى أن التأثيرات الجانبية غالبًا تكون إيجابية غالبًا لأنها استندت أساسًا إلى دعم الدولة ، مما يضمن تخفيف البطالة التى تعانى منها معظم دول العالم .

وتعتبر (الزكاة) من أهم أدوات السياسة المالية التى تتناسب مع إجراءات تنمية الإيرادات ؛ لأنها تُفرَض على الأموال النامية أو المفترضة النماء ، ويشتق من هذا أنه كلما زادت أموال القطاع الخاص ، زادت إيرادات الدولة نسبيًا . وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أن الزكاة تعتبر من موارد الدولة الرئيسية ، بالرغم من أن الشرع حددّ أوجه إنفاقها ، وقد أورد الجوينى الزكاة فى «غيّاث الأمم» ضمن إيرادات الدولة السيادية التى تليها الأئمة للرعية [٣٦] . بينما يتفق معظم المعاصرين على ضرورة إعداد موازنة خاصة للزكاة [٣٧] ، وهذا يعنى فى الحقيقة أن الزكاة هى إيرادات تدخل بيت المال ثم يعاد صرفها على وجوهها الشرعية ، وإن كانت فى موازنات مستقلة إلاّ أن ذلك لا يعنى استثناءها من أدوات السياسة المالية التى يمكن أن تُوجّه إلى التخفيف من عجز الموازنة العامة ـ ولو بشكل غير مباشر ـ لأنها بتخفيف العبء عن الموازنة العامة إنما تعمل على التقليل من العجز إن وجد . وهذا يعنى أن معادلة التوظيف الاقتصادى

التى نادى بها علماء الاقتصاد موجودة أصلاً فى نظام الإسلام ، والذى يركز فى علاج مشكلة العجز فى الموازنة العامة على الناتج القومى الإجمالى .

ومفهوم استخدام الضرائب (كالجزية عن أهل الذمة ، والخراج عن الأراضى المستغلة والعشور وأخماس المعادن ... إلخ) كإجراء هادف إلى زيادة الإيرادات العامة فى الإسلام ، ينطلق من مبدأ الضرورة التى تستوجب درء المفاسد . ومسألة فرض الضرائب لمعالجة العجز فى الموازنة العامة ناقشها معظم العلماء والفقهاء قديمًا وحديثًا ، وتوصل جمهور العلماء إلى إمكانية فرض الضريبة فى الاقتصاد الإسلامى ، وقد استندوا فى ذلك إلى بعض الآيات القرآنية والسنة النبوية وأقوال علماء المسلمين . أمّا ما جاء فى القرآن الكريم فقد استند العلماء إلى قوله تعالى : «ليس البرّ أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ، ولكن البِر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيين وآتى المال على حبه ذوى القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل والسائلين وفى الرقاب وأقام الصلاة وآتى الزكاة» (البقرة : ١٧٧) . يقول القرطبى فى تفسير ذلك : (إن المراد بقوله «وآتى المال على حبه» ليس الزكاة المفروضة ... واتفق العلماء على أنه إذا نزلت بالمسلمين حاجة بعد أداء الزكاة فإنه يجب صرف المال إليها) [٣٨] . وأمّا السنة النبوية فقد جاءت لتؤكد المعنى الذى أشارت إليه الآيات القرآنية على أن فى المال حقًا سوى الزكاة ، ففى حديث الرسول صلى الله عليه وسلم الذى رواه الترمذى عن فاطمة بنت قيس قالت : (سألتُ أو سُئل النبى صلى الله عليه وسلم عن الزكاة فقال «إن فى المال لحقًا سوى الزكاة» ثم تلا هذه الآية التى فى البقرة «ليس البر أن تولوا وجوهكم ...» الآية) [٣٩] ، وقد ذكر القرطبى ذلك فى تفسيره وبيّن إجماع العلماء عليه . أمّا ما جاء فى أقوال علماء المسلمين فقد تناول الجوينى مسألة فرض الضرائب وفصّل القول ، ومما قاله «وأجمع المسلمون أجمعون على أنه إذا اتفق فى الزمان مضيّعُون فقراء مُملِقونَ ، تَعيّن على الأغنياء أن يسعوا فى كفايتهم» ، ويقول «ولو لم يتدارك الإمام ما استرمّ (بَلِىَ) من سور المالك لأشقى الخلائق على ورطات المهالك» ، ويضيف «والأمر فى أخذ الأموال (فرض الضرائب) يجرى على هذه الأحوال (الأزمات)» [٤٠] . وهذا إجماع ابن حزم الظاهرى والإمام الشاطبى والعز بن عبدالسلام وأبى حامد الغزالى ، وذلك رأى سيد قطب من العلماء المعاصرين [٤١] . وعليه نقول إنه لا ضير فى الاقتصاد الإسلامى من فرض ضريبة معينة تراعى

الطبقات الفقيرة ، بشرط أن توجه إلى تغطية العجز فى الموازنة العامة ، لا إلى أغراض أخرى ، على أن ينتهى العمل بهذه الضريبة مع انقضاء الحاجة ، مع الأخذ بعين الاعتبار الالتزامات التى قد تظهر أو تترتب فى المستقبل .

وقد لا يؤدى هذا إلى معالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، ولكنه فى الواقع يجسّر ويحجّم المشكلة ما أمكن ، وهو إجراء عملى يوفر نظام الاقتصاد الإسلامى له أرضية قوية تستند إلى شروط فرض الضرائب التى وضعها هذا النظام المتسم بالعدالة والموضوعية ، ويمكننا تصور مدى عدالة نظام الاقتصاد الإسلامى فى فرض الضرائب من خلال الشرط الذى وضعه العزّ بن عبدالسلام (٦٦٠هـ) فى خطابه للسلطان قطز : «وجاز لكم أن تأخذوا من الرعية ما تستعينون به على جهازكم ، بشرط ألاّ يبقى فى بيت المال شىء ، وتبيعوا ما لكم من الحوائض المذهبة والآلات النفيسة ، ويقتصر كل الجند التى تستدعى تعظيم الإيرادات العامة لسداد العجز فى موازنة الدولة» [٤٢] .

فإلى المدى الذى أشارت فيه آلية صندوق النقد الدولى إلى ضرورة توسيع القاعدة الضريبية بما يزيد الإيرادات العامة للدولة ، أشار الإسلام إلى إمكانية فرض ضريبة بما لا يؤثر على الاستثمارات الحقيقية والطبقات الفقيرة ، فالإسلام أضاف بعداً آخر تمثل فى ضمان العدالة للمواطنين عند فرض الضرائب ، وذلك من خلال الطريقة التى تفرض بها ووقت اللجوء إليها .

ويرتبط بسياسة تنمية الإيرادات تعزيز إدارة جباية الإيرادات وتحصيلها ، وخفض تكاليف تحصيل الإيرادات العامة . وهذه الإجراءات التى أشارت إليها تقارير البنك الدولى للتنمية لعام ١٩٨٨م وصندوق النقد الدولى ، سبق إليها نظام الاقتصاد الإسلامى بتفصيلٍ دقيقٍ ، وقد سبق أن حدّدها الفقيه المالى الإسلامى (أبو يوسف) وتشمل حسن اختيار الموظفين ، والتخصّص فى الأمور والدقة فى التحصيل ، حيث يقول فى ذلك «ورأيت - أبقى الله أمير المؤمنين - أن تتخذ قوماً من أهل الصلاح والدين والأمانة فتوليهم الخراج ، ومن وليّت منه فليكن فقيهًا عالمًا مشاوراً لأهل الرأى عفيفًا ... ، فإن لم يكن عدلاً ثقةً أميناً فلا يؤتمن على الأموال ... ، وتقدّم إلى من ولّيت أن لا يكون عسوفًا لأهل عمله ولا محتقراً لهم ولا مستخفًا بهم ، ولكن يلبس لهم جلباباً من اللين يشوبه بطرف من الشدة والاستقصاء من غير أن يظلموا» [٤٣] ، وكذا أكدّ

الماوردى على ذلك بقوله «والذى يلزمه - أى الإمام المسؤول - من أمور الأمة عشرة أشياء - وذكر منها - استكفاء الأمناء ، وتقليد الأصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال ويكله إليهم من الأموال ؛ لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة والأموال بالأمناء محفوظة» (٤٤) .

٢ - سياسة ضبط وترشيد الإنفاق العام :

تبقى مشكلة فجوة الموارد التمويلية لمعظم دول العالم وخاصة النامية منها قائمةً لأسباب عديدة ، يمكن التعرف عليها فى العديد من الدراسات . والحقيقة أن معالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة لا يمكن أن يتم بمجرد الاعتماد على سياسةٍ واحدةٍ كتنمية الإيرادات العامة . ولذلك يحث نظام الاقتصاد الإسلامى على ترشيد الإنفاق العام وضبطه حتى لا يؤدى ذلك إلى زيادة العجز فى الموازنة العامة سنةً بعد سنة . وقد ربط بعض من كتب فى السياسات الاقتصادية الإسلامية الإنفاق والاستهلاك بظروف المجتمع وإمكانياته الاقتصادية ، وترشيد الموارد المتاحة بما يحقق ذلك ، واستدلوا بقول عمر بن الخطاب عام المجاعة - عندما عجزت الإيرادات عن تغطية النفقات - «لو لم أجد للناس ما يسعهم إلاّ أن أدخل على أهل كل بيت عدتهم فيقاسموهم أنصاف بطونهم فعلت ، فإنهم لن يهلكوا على أنصاف بطونهم» (٤٥) .

ولا يُقصد بترشيد الإنفاق العام فى النظام الإسلامى ضغط الإنفاق فقط ، ولكنه يُعنى بإجراءات تخفيض النفقات الموجهة لتحصيل الإيرادات وكفاءة الإنفاق العام ، وهى تشمل وضع أولويات للإنفاق العام فى مجالات منتقاة . ويكفى أن نعلم أن نظام الاقتصاد الإسلامى قبل صدور تقرير البنك الدولى بخمسة عشر قرنًا قد وجّه الإنفاق على ذلك الأساس (الضروريات ، الحاجيات ، التحسينات) . ذلك أن تقارير البنك الدولى تحث على ذلك ، فإذا ما أرادت الدولة أن تواجه مشكلة العجز المالى بضبط الإنفاق ، فإنها تبدأ بالضروريات التى لا تقوم الحياة إلاّ بها مثل الدفاع والأمن ، مكملة مشاريع التنمية الاقتصادية ، ولا مجال فى نظام الاقتصاد الإسلامى مطلقًا للإنفاق على التحسينات والكماليات ما دام هناك عجز فى الموازنة العامة للدولة ، إلاّ فى باب واحد ، وهو أن تفوق العوائد المستقبلية الناجمة عن تلك التحسينات قيمة ما أنفق عليها فى الوقت الراهن .

أما الأوجه التى تخضع فعليًا لترشيد الإنفاق العام فتشمل : الإنفاق الجارى الممكن ضبطه ، وتأخير المشاريع الجديدة التى تحتمل التأجيل [٤٦] ، ويعتبر التخفيض هنا نوعيًا لا كميًا ، كالتخفيض فى بعض الإعانات الثانوية ، وعلى فترات سنوية متعددّة . وتنطلق توجهات المدرسة الكلاسيكية الحديثة فى هذا المجال من هذه الأسس الإسلامية التى تعالج العجز فى الموازنة العامة على فترات زمنية تدريجية .

ولا يغفل نظام الاقتصاد الإسلامى فى السياسات التى يطرحها لتحجيم عجز الموازنة العامة ، الآثار الانكماشية التى قد تفرزها سياسة ترشيد الإنفاق (المصحوبة بسياسة تعظيم الإيرادات) ، فهو يحرص على عدم زيادة العبء على الطبقات الفقيرة بتوفير الضرورْيات ، غير أن معدّل النمو الاقتصادى قد يتأثر بقلة المخصصات الموجهة لمشاريع التنمية ، والإسلام لا يغفلها ولكنه يعطيها المنزلة الثانية ، لكنها تبقى من الأمور التى يجب أن توفرها الدولة إذا توافرت الإمكانات والموارد .

٣ – سياسة الاقتراض العام :

وقد استخدمت القروض لتمويل العجز بالمفهوم الإسلامى فى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وفى عهد الخلفاء التابعين من بعده [٤٧] . وهذا الأسلوب يعتبر من السياسات الرئيسية التى انتهجتها برامج الإصلاح التنموية المعاصرة ، ولكن الإسلام يحرص على وضع ضوابط عديدة على هذا الأسلوب ، بل يكاد يحيّد أثره بالمفهوم الاقتصادى فى حل مشكلة عجز الموازنة العامة .

ويمكننا التعرف على مدى نجاح الضوابط الإسلامية فى مجال التمويل بالاقتراض لتشديد ومعالجة العجز فى الموازنة العامة بالنظر إلى حجم المشكلات التى سببتها تلك القروض للدول المعاصرة ، فهى لا تزال تعانى من ارتفاع حصيلة المخصصات الموجهة لخدمة الدين العام الناتج عن تلك القروض ، ولعل أهم الضوابط الإسلامية على التمويل بالاقتراض تشمل ما يلى :

أولاً : الربط بين اللجوء إلى القروض وبين قبول المقترضين لشروط العقد الإسلامى المبنى على أساس المشاركة وليس على أساس أسعار الفائدة ، وهذا فى حد ذاته إقرار من الإسلام إلى صاحب المال (سواء كان هيئةً أو أفرادًا) بحقه فى

الحصـول على فـرق المال الناتج عن تغـيـير قـيـمـة العـملة ، وذلك لأن عـرض المشاركة هو نوع من الممارسة الديمقراطية فيما يتعلق بمشروعات الحكومة . فإن المشروع الذى ينال تثميناً أكثر من قبل الناس هو ذلك الذى يقبلون على المشاركة فيه ، وهم مسؤولون عن تقدير عوائده التى تحقق لهم مصالحهم [٤٨] . والإسلام إذ يقـر نظام المشـاركـة فـإنه يلزم الدولة التى تلجـأ إلى الاقتـراض بتـوجيـه أموالها إلى منشـآت الأعمال التى يتوقع أن تحقق ربحـاً ، وهذا هو الاستثمار الرأسمالى الذى يشير إليه صندوق النقد الدولى ، أى يجب استخدام الأموال بطريقةٍ منتجة ، تضمن للمشاركين بالتمويل تحقيق الأرباح فعلياً .

ثانياً : إن نظام الاقتـصـاد الاسلامى يربط بين الاقتراض والقدرة على الوفـاء ، وهو الجانب الذى أغفلته معظم الدول التى تعانى من عجز دائم فى موازنتها العامة . يقـول الشاطبى (٧٩٠هـ) : «الاسـتـقـراض فى الأزمـات إنما يكون حـيث يرجى لبـيت المال دخل ينتظر أو يُرتجى ، وأمـا إذا لـم ينتظر شىء وضـعـفت وجـوه الدخل ، بحيث لا يغنى كبير شىء ، فلا بد من جريان حكم التوظيف» [٤٩] .

ثالثاً : إن الاقتراض العام يجد مبرره فى كونه وسيلة لتمويل الإنفاق العام الموسمى أو حـالات النقص فى الأرصـدة ، أى أنه قد يسـتخـدم لتمويل العجـز لسنة مـالية واحدة أو لخطة تنموية واحدة ، ولا يجوز أن تتـحمل الأجيال اللاحقـة مشكلة العـجز فى الموازنة العامة ـ نتيجـة اقتراضات سـابقة ـ إلا فى حـالات الضـرورة القصوى التى تمليها ظروف الدولة كالحروب والنكبات [٥٠] .

وعلى أسـاس ذلك فـإن الإسـلام يطرح أسلوب الاقـتـراض العـام ، سـواء بإصـدار شـهادات الدين العـام ، على أسـاس المشاركة أو المضـاربة ، وعلى غـرار أذون الخـزينة التى تصدرهـا الدولة بالأسس الإسلامية ، كمـا يطرح الإسلام فكرة (القرض الحسن ـ المجانى) والذى يشتق من قوله تعالى «من ذا الذى يقرض الله قرضـاً حسـنـاً فيضاعفه له وله أجـر كـريم» (الحـديد : ١١) ، وهـذا الأسلوب تـلجـأ إليـه الدول عند الحـاجـة الضرورية ، وتلزم الدولة بإعادته للأفراد أو المؤسسات عند انقضـاء الحاجة ، ويمكن أن يبرر من خلال استخدام سلطة الدولة الشرعية التى تهدف إلى تعظيم النفع العام ، وهذا المفهوم استخدم فى الفكر الاشتراكى وسبق أن تناوله بعض علماء الرأسمالية .

ولما كانت جميع صيغ التمويل بالاقتراض التى يطرحها الاسلام تؤكد على العمل بأسسٍ تمويلية ، فإن أهم الآثار التى تعود على الاقتصاد الوطنى بالنفع تتمثل فى تحسين رصيد الحساب الجارى ، نتيجة توجه القروض العامة نحو المشاريع الاستثمارية العامة ، وزيادة الناتج القومى الإجمالى ، بالإضافة إلى حل مشكلة البطالة فى الدولة .

أما الآثار التضخمية التى قد تحدثها القروض ـ خاصة التى يصدرها البنك المركزى لصالح الدولة ـ فإنها لا شك ستسير فى خط معاكس لانخفاض نسبة البطالة ، لكنها فى إطار الاقتصاد الإسلامى ستكون فى حدود المعقول ، خاصة آن الاقتراض فى كثير من الأحوال يمثل انتقالاً فى القوة الشرائية من الأفراد إلى المؤسسات العامة الحكومية ـ المشروعات الاستثمارية .

ويفترض النظام الإسلامى عدم خلق آثار انكماشية للاقتصاد الوطنى قد تنتج عن سحب احتياطات الأموال الخاصة ، والتى قد تؤدى لتقليل حركة استثمار القطاع الخاص ، ولكنه يطرح فكرة تنمية الاقتصاد الوطنى بفعل حركة الاستثمارات ، فإذا ما انتهت حاجة الدولة من الاقتراض ، آلت الأموال لأصحابها لتعود دورة الاقتصاد من جديد للوضع الطبيعى المفترض .

وفى إشارة بارزة فى تقارير صندوق النقد الدولى والبنك الدولى للتنمية ، وجهت الدعوة إلى أن تكون استثمارات الدولة ومشروعاتها الاقتصادية مجدية : حتى تتجنب الدولة مأزق العجز فى الموازنة العامة ، وفى ذلك إشارة ضمنية إلى استخدام الأسس التمويلية الرشيدة ، ولا يخفى أن الاقتراض الإسلامى المبنى على أسس تمويلية متينة هو فى صميم الجدوى الاقتصادية التى تتحدث عنها آليات الإصلاح الحديثة . وقد سبق الفكر الاقتصادى الإسلامى فى طرحه لهذه السياسة توجهات صندوق النقد الدولى والبنك الدولى للتنمية منذ أمدٍ بعيد .

إلا أن مجال البحث فى القروض كوسيلة تمويلية لعجز الموازنة العامة يبقى مفتوحاً للدارسة ، وتبقى طروحاتنا القليلة فى هذا المجال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتطبيق ، حتى تُصاغ القروض العامة كوسيلة تمويلية بصورتها السليمة التى تتلاءم وواقع الحال داخل الإطار الإسلامى المقترح .

ثانيًا : السياسة النقدية ومعالجة العجز فى الموازنة العامة :

يُنظر للتضخم على أنه أحد أهم الأسباب التى تؤدى إلى زيادة عجز الموازنة العامة فى مختلف دول العالم ؛ وذلك لارتفاع تكاليف الخدمات التى تقدمها الحكومة من جهة ، والناتجة عن انخفاض القوة الشرائية للعملة المحلية ، ثم إلى ارتفاع حصيلة خدمة الدين العام (الدين + فوائد الدين) من جهة أخرى ، هذا بالإضافة إلى التأثير على ميزان المدفوعات ، خاصةً إذا كانت معدلات التضخم الداخلى أعلى من تلك السائدة فى الأسواق العالمية التى تتعامل معها الدولة .

وقد كان التمويل التضخمى (إصدار نقود جديدة) حتى أمد قريب أهم وسائل تمويل العجز فى الموازنة العامة ، مما أدى إلى خلق مزيد من مشكلات العجز فى الموازنة العامة ، ولما كانت برامج الإصلاح الدولية تركّز على الإصلاحات النقدية كإجراء معزّز ومحكم لمسألة معالجة العجز فى الموازنة العامة ، فقد أعطى نظام الاقتصاد الإسلامى تصوراته الهادفة إلى إحداث الاستقرار الاقتصادى فى الأسعار والتوظيف .

فإذا كان منشأ التضخم نابعًا من زيادة الطلب الكلى والمبنى على أساس «الرغبات غير المحدودة» للمجتمع ، فإن نظام الاقتصاد الاسلامى يعالج هذه الرغبات من خلال تحديد مجالات الإنفاق العام - أى تحديد الرغبات - التى تأخذ أولويات محددة ، فلا مجال لزيادة العرض ما دام معدل الطلب الكلى قد تم تأطيره ، وهذا يعنى لاحقًا أن الأموال ستوجه نحو الاستثمار لا إلى الاستهلاك ، وهذا بدوره كفيل بأن يزيد حصيلة الإيرادات العامة للدولة . وأن يرشّد الإنفاق العام لها ، والذى يحجّم فى النهاية العجز فى الموازنة العامة للدولة .

ولا شك أن الإجراءات السابقة ستؤدى إلى تثبيت مستوى الأسعار ، مما يعنى إمكانية استفادة الدولة من استقرار عملتها الوطنية فى تحسين ميزان المدفوعات وتغطية العجز التراكمى للموازنة العامة ، وتوفير الموارد المالية والاحتياطات الأجنبية التى تستخدمها الدولة فى علاج مشكلة العجز فى الموازنة العامة بصورة غير مباشرة .

وتبقى إجراءات السياسة النقدية معزّزة للسياسة المالية فى كثير من الحالات ، إذ إن التوجهات التى تهدف إلى ضبط الإنفاق وتحديد القروض إلاّ لغايات الاستثمار

المنتج ، يجب أن يتزامن معها توجّه الدولة إلى تعزيز القوة الشرائية للعملة المحلية . وإلاّ فإنه من العسير أن يستمر المجتمع فى تحمّل المزيد من التكلفة فى ظل ارتفاع متزايد فى معدلات تخفيض العجز فى الموازنة العامة للدولة .

كما أن شهادات السندات التى أقرّ نظام الاقتصاد الإسلامى العمل بها على أساس المشاركة تتم من خلال البنك المركزى فى كثير من الحالات ، أى أن سياسة الاقتراض الداخلى بإصدار سندات الدين الحكومى هى جزء من السياسة النقدية التى يؤكد نظام الاقتصاد الإسلامى على أهميتها فى تمويل عجز الموازنة العامة [٥١] .

ثالثًا - السياسات المعززة لتمويل عجز الموازنة العامة فى الاقتصاد الإسلامى :

يقر نظام الاقتصاد الإسلامى بوجود القطاع الخاص وبالدور الذى يمكن أن يؤديه الأفراد والمؤسسات فى سبيل التخلص من العجز فى الموازنة العامة ، وهو فى سبيل ذلك يقرر مجموعة من الإجراءات التى تهدف إلى تمويل عجز الموازنة العامة ، أهمها :

١ - نظراً لأن تدخل الدولة فى إنتاج وتقديم «بعض» السلع والخدمات غير مبرر : لأنه يعنى إرهاق كاهل الدولة بالعديد من المهام التى تتطلب مزيداً من الإنفاق والموظفين فى مقابل محدودية موارد الدولة المالية ، مما قد يؤدى إلى تفاقم مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، فإن الإسلام يقرر حق القطاع الخاص فى تقديم هذه الخدمات والسلع . فالأساس فى إنفاق الدولة هو حماية الحريات الفردية لا منعها من تقديم ما ترى أنها قادرة على القيام به ضمن حدود الشرع ، ففى الأحوال التى تفى فيها المبادرات الفردية والنشاطات الطوعية بالغرض فإنه لا داعى إلى تدخل الدولة [٥٢] ، وهنا يحث نظام الاقتصاد الإسلامى القطاع الخاص على إنتاج السلع والخدمات التى تحمل الموازنة العامة أعباء العجز المالى بتوفير الضمانات للمستثمرين .

٢ - يطرح الاقتصاد الإسلامى أسلوب (الإيجار) وهو نوع من الاقتراض العام الذى يعمل على تخفيض العجز فى الموازنة العامة . فبعيداً عن المشكلات التى تحدثها القروض الخارجية ، تلجأ الدولة فى سبيل تمويل العجز إلى طرح المشروعات التى يتوقع أن تدرّ دخلاً على القطاع الخاص ، وهذه المشروعات تموّل بعقود

الإيجار ، وبموجبها تحصل الدولة على الإيرادات اللازمة مقابل منح الأفراد والشركات شهادات بقيمة مساهماتهم [٥٣] . وهنا تصبح الأصول ملكًا للأفراد بينما يتم إدارتها من قبل الدولة (المستأجر) ، على أن تعاد مخصصاتهم إليهم بعقود مؤقتة أو دائمة أو بعقود تؤول فيها ملكية الأصول إلى الحكومة بعد دفع المخصصات والأرباح للمساهمين فيها .

٣ - استخدام المضاربة (الشراكة المحدودة) لتمويل عجز الموازنة العامة . ويطبق هذا الأسلوب فى حالة عجز الإيرادات العامة مع توافر الإدارة والخبرة فى الحكومة وتستخدم للمشاريع ذات العائد الاقتصادى ، وتحدد دور الممول بتوفير الأموال واستلام العوائد على أساس تحمل احتمال المخاطرة .

وفى الحالتين السابقتين ، وعلى عكس الاقتراض بالفائدة ، فإن الأموال ترتبط مباشرة بأمور مادية وبمشاريع يمكن ملاحظتها ويمكن أن تدّر ربحًا تشغيليًا ، وهى تمكّن القائمين عليها من إدارتها بفاعلية ، وأهم من ذلك أن هذه الطرق التمويلية يمكن أن تستفيد منها الجهات المحلية والأجنبية على حد السواء .

هذا فى مجال تدعيم دور القطاع الخاص لتمويل عجز الموازنة العامة . أما عن دور الإدارة الحكومية ، فمن بين الإجراءات المعززة لمعالجة مشكلة العجز ، الاهتمام بالإجراءات التنظيمية المتعلقة بإعداد الموازنة العامة للدولة . وفى سبيل ذلك أوصى نظام الاقتصاد الإسلامى بضرورة الاهتمام بالإدارة المالية وتحسين القواعد التنظيمية ، وأهم تلك القواعد اتباع سياسة متأنيةٍ فى تقدير الموازنة العامة للدولة . وقد ظهر واضحًا من بعض تجارب الدول التى انتهجت طريق الإصلاحات الهيكلية وخاصة فى مجال عجز الموازنة العامة ، أن الرغبة فى التحسين واتباع سياسات علمية مدروسة ، هى التى أدت إلى ظهور مؤشرات إيجابية فى تحجيم أثر هذه المشكلة على الاقتصاد الوطنى ، ويخبرنا التاريخ الإسلامى بالعديد من هذه الأمثلة الواقعية [٥٤] .

وعلى الصعيد الإقليمى ، فإن مشكلة عجز الموازنة العامة فى الدول الإسلامية والنامية يمكن أن تحجّم من خلال طرح فكرة التعاون بين الدول الإسلامية لتنمية التمويل والاستثمار بين الدول والتى يمكن أن تتم من خلال تفعيل دور المؤسسات الإسلامية المالية الحالية وإنشاء صناديق إسلامية أخرى للتنمية . فإذا كان متاحًا

اللجوء إلى صندوق النقد الدولى للحصول على الدعم والاستشارة لمعالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، فإنه أولى بالدول الإسلامية والنامية أن تعمل على اتباع نهج أكثر اعتماداً على الذات ، سيما أن جميع الدول الإسلامية تجمعها عقيدة واحدة . وفى تصورنا أن إنشاء صندوق إسلامى للتنمية تبرره الأسباب التالية :

١ – أن هذه الاتجاه فى التعاون الإقليمى يلقى رواجًا فى الدول المتقدمة الصناعية وفى دول العالم قاطبة ، وهو ما يعود فى الأغلب بالآثار الحميدة على مجموعة الدول المشتركة فى عضويتها ، ولا شك أن الاتحاد الأوربى هو أفضل مثال على ذلك .

٢ – أن هذا الاتجاه يعنى بالضرورة تقليل الاعتماد على التبعية السياسية والاقتصادية التى تمليها آليات الإصلاح الدولية على الدول النامية ، وبالتالى تقليل الاعتماد على القروض التى يمنحها الصندوق أو الجهات الخارجية بحجة مساعدة الدول النامية على تحجيم مشكلة العجز فى موازناتها .

٣ – يمكّن (الصندوق الإسلامى للتنمية) الدول الإسلامية الغنية من استثمار أموالها وتنمية فوائض موازناتها ، وهذا يعنى أن إدارة الصندوق يجب أن تشرف عليها جهات مشتركة من الدول الأعضاء ، مع تركز الإشراف المباشر فى مجموعة الدول الغنية ، إقراراً بأهميتها النسبية وبحقها فى متابعة المشاريع التنموية ، وهذا ينعكس إيجابياً على معالجة العجز فى الموازنة العامة للدول .

٤ – تتمتع مجموعة الدول الإسلامية والنامية بأهمية نسبية بين دول العالم من حيث مجالات التسويق والإنتاج . فهى سوق لإنتاج اقتصاديات متعددة فى العالم ، وهى مصدر من مصادر تمويل هذه الاقتصاديات بالمواد الخام ، مما يعطى حافزاً للدول الإسلامية للإقدام على مثل هذه الخطوة .

ويكفى أن يكون (الصندوق الإسلامى) المقترح منهجاً عملياً لتصحيح مسار المنظمات التمويلية الإقليمية التى أسّستها الدول الإسلامية وأبرزها صندوق النقد العربى والصندوق العربى للتنمية ، وأن تستفيد هذه الدول من الأخطاء والثغرات التى اكتنفت طبيعة عمل المنظمات السابقة فى سعيها لتجسير فجوة الموارد ومعالجة العجز فى الموازنة العامة للدول الأعضاء ، والاستفادة من التجربة بتوسيعها وإيجاد الدعم السياسى اللازم لها ، وعلى الأُسس الإسلامية التمويلية التى أقرها نظام الاقتصاد الإسلامى .

كما ينبغى التأكيد على تفهم العديد من الجهات الدولية والمؤسسات العالمية ، واستعدادها للتعاون مع الدول الإسلامية فى قضاياها الاقتصادية ، ومنها مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، بالأسس الاقتصادية التى أقرها النظام الإسلامى ، وليس أدلّ على ذلك من التجارب الريادية للمؤسسات البريطانية الأسترالية ؛ حيث قامت مؤسسة بنك كرندليز العالمية بتأسيس صناديق للاستثمار فى الأردن وفي دول عربية أخرى على أساس طرح البنك لسندات مضاربة ومرابحة على الطريقة الإسلامية ، قد تزيد قيمتها عن (٢٠٠) مليون دولار ، وذلك بعد نجاح هذه التجربة فى الباكستان وإيران ودول الخليج العربى (٥٥) .

الخلاصة والاستنتاجات :

تبرز لنا خلاصة هذا البحث فى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فى الآتى .

أولاً : أن منظور الاقتصاد الإسلامى لمعالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة هو منظور شامل بالمعنى العلمى ، ذو أسبيقةٍ مستندةٍ إلى حقائق وتجارب تاريخية ، تعطيه تميزاً إزاء توجهات صندوق النقد الدولى الممثل للفكر الاقتصادى المعاصر بصورة عامةٍ . إذ إنه يشمل خلاصة السياسات والإجراءات التى خلصت إليها تجارب الدول والمنظمات الدولية ، كما يشمل المنظور إجراءات وقائية وعلاجية تغطى النواحى المالية والنقدية والإدارية والتنظيمية ، مما يثبت صحة افتراض هذا البحث .

ثانياً : فى مجال الفكر الاقتصادى المعاصر الذى تناول مشكلة العجز فى الموازنة :

أ - لاحظت الدراسة أن هناك تباعداً فى الأفكار والطروحات التى تبنتها أغلب المدارس الفكرية ، حتى ما قبل الأفكار التى عبرت عنها آلية صندوق النقد الدولى . وهذا التباعد قد وصل فى بعض الأحيان إلى إنكار بعض المدارس لمعتقدات المدارس الأخرى .

ب - أن هذا التباعد فى معتقدات وطروحات المدارس الفكرية ، أدى إلى :

تعميق مشكلة العجز فى الموازنة العامة لكثير من الدول لغياب المنهجية التى تتواءم مع حجم المشكلة .

جـ - بينت الدراسة أن معاناة الدول النامية ازدادت سوءًا مع الظروف التى عاشتها تلك الدول ومع غياب المنهجية العلمية التى تناسب حال تلك الدول .

د - لاحظت الدراسة أن التوجه الجديد لعلاج مشكلة العجز فى الموازنة العامة فى جوهره يمثل عودة إلى الأفكار الكلاسيكية التى طرحتها مدرسة آدم سميث ، والتى صورتها لنا المدرسة الكلاسيكية الحديثة مع إضافة أبعاد اقتصادية جديدة .

ثالثًا : ينظر صندوق النقد الدولى لمشكلة العجز فى الموازنة العامة من منظور جديد يشمل معايير جيدة للتعامل مع المشكلة ، ومؤشرات يجب التنبه إليها ، تتناسب مع ظروف الدول وميزاتها النسبية .

رابعًا : بينت النتائج أن عملية التصحيح الموجهة لمشكلة العجز فى الموازنة العامة ، ترتكز على تحجيم دور الدولة فى التدخل في النشاط الاقتصادى العام ، وهذا يعنى بالضرورة إجراء مجموعة من التدابير التى تشمل : تخفيض المصروفات الحكومية ، وتحسين الإدارة الحكومية ، وحسن استخدام الأموال العامة .

خامسًا : تلجأ الدول فى كثير من الأحيان إلى استخدام سياسات وبرامج ذاتية لمعالجة العجز فى موازناتها وتشمل الاقتراض العام وترشيد الإنفاق العام .

سادسًا : أظهرت الدراسة أن جميع السياسات التى طبقتها الدول على اختلاف توجهاتها (برامج صندوق النقد الدولى ، برامج الإصلاح التنموى ، برامج الإصلاح الذاتى) قد ساعدت فى تحجيم مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، إلا أنها أفرزت أيضًا مجموعة الآثار الجانبية السلبية .

سابعًا : فى مجال الفكر الاقتصادى الإسلامى الذى تناول مشكلة العجز فى الموازنة العامة :

أ - إن نظام الاقتصاد الاسلامى سبق الفكر الاقتصادى المعاصر المستند إلى توجهات صندوق النقد الدولى فى معالجته لمشكلة العجز فى الموازنة العامة ، وذلك من خلال القواعد والأحكام التى تناولت مختلف جوانب المشكلة منذ خمسة عشر قرناً .

ب - تأخذ مشكلة العجز فى الموازنة العامة فى الفكر الاقتصادى الإسلامى أبعاداً مختلفة تشمل مجموعة من القواعد والأحكام التى تصور لنا حقيقة المشكلة .

جـ - يمكن تطبيق المبادئ الإسلامية فى معالجة العجز فى الموازنة العامة بحيادية تامة من منطلق الشمولية التى صورتها لنا آلية الفكر الإسلامى ، والتى لا تتعارض والمنهج العلمى السليم القائم على المعرفة المتبادلة بين الدول .

د - تشير النتائج إلى تميّز الفكر الاقتصادى الإسلامى بوضعه لمجموعة من الإجراءات الوقائية التى يمكن أن تستخدمها الدول التى تعانى فعلياً من عجز سنوى مستمر فى موازناتها ، والتى تجنبها مزيداً من العجز فى الموازنة العامة .

و - أشارت الدراسة إلى أن أحكام السياسة النقدية لمعالجة العجز فى الموازنة العامة تسير فى خط مساير لإجراءات السياسة المالية فى نظام الاقتصاد الإسلامى .

ز - يقدم نظام الاقتصاد الإسلامى مجموعة من السياسات المعززة لتمويل عجز الموازنة العامة لإحكام السيطرة على المشكلة ، والتى تشمل إجراءات تشجيع القطاع الخاص ، وإحكام الإدارة الحكومية ، وتفعيل مجالات التعاون الإقليمى .

حـ - وأخيراً ، فإن المتتبع لتاريخ الفكر الاقتصادى الإسلامى ، يجد أن العلماء والمفكرين المسلمين قد تناولوا بتفصيل دقيق قضايا المالية العامة للدولة ، وهنا يمكننا القول بفضل المفكرين المسلمين فى ريادة العالم فى موضوع معالجة مشكلة العجز فى الموازنة .

التوصيات :

نظرًا للأهمية الكبيرة التى تحظى بها مشكلة العجز فى الموازنة العامة والآثار التى تنتج عن تبنى سياسات الإصلاح والتصحيح ، فإن هذه الدراسة توصى بالآتى

أولاً : زيادة البحث والاهتمام بالأفكار التى يطرحها الاقتصاد الإسلامى نظرا للشمولية التى تتميز بها هذه الأفكار عن طروحات المدارس الاقتصادية المعاصرة ، ولقربها من الواقع الذى تعايشه الدول الإسلامية .

ثانيًا : التأكيد على ضرورة قيام المسؤولين فى الدول العربية والإسلامية والمختصين بشؤون المالية العامة بدعم الدراسات والتجارب التى تستند إلى مبادئ نظام الاقتصاد الإسلامى فى معالجة مشكلة عجز الموازنة العامة .

ثالثًا : استثمار المناخ الحالى الناجم عن توجهات بعض المؤسسات الأجنبية العالمية ، وسعيها للتعامل مع الدول الإسلامية بشروط العقد الإسلامى فى بناء نموذج إسلامى عالمى ؛ لمعالجة الاختلالات الهيكلية التى تعانى منها الدول ، وخاصة فى مجال عجز الموازنة العامة .

رابعًا : إجراء دراسات اقتصادية متخصصة تركز البحث فى قضايا جوهرية لم تتطرق إليها مجالات البحث السابقة ، كدراسة مالية تقديرية لآثر تطبيق الزكاة على تخفيف العبء عن الموازنة العامة فى الأقطار العربية والإسلامية .

خامسًا : للمهتمين بالبحث فى مجالات التعاون الإقليمى بين الدول الإسلامية فإن هذه الدراسة توصى بالكتابة فى موضوع الأُسس التى يجب توافرها لإقامة هذا التعاون ، والمقوّمات الواجب إبرازها لتفعيل دور الدول لإنجاح هذه التجربة .

الهوامش

(١) عبدالكريم بركات وعوف الكفراوى : **الاقتصاد المالى الإسلامى : دراسة مقارنة بالنظم الوضعية** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .

(٢) شوقى أحمد دنيا : «الآثار الاقتصادية والمالية لنظام الوقف فى المجتمع الإسلامى» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩٢م .

(٣) سامى رمضان سليمان : «القواعد التنظيمية والمحاسبية لمالية الدولة فى الفكر الإسلامى» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩١م .

(٤) سامى رمضان سليمان : «الميزانية العامة فى الدولة الإسلامية» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩٠م .

(٥) محمد على القرى بن عيد «مشكلة العجز المالى الحكومى فى الاقتصاد الإسلامى» ، **بحوث الاقتصاد الإسلامى** ، الجمعية الدولية للاقتصاد الإسلامى ، العدد (١) ، ١٩٩١م .

(٦) وجيه أحمد الوجيه : **الموازنة فى النظام المالى الإسلامى** ، أطروحة ماجستير ، جامعة اليرموك ، ١٩٩٦م .

(٧) كوثر عبدالفتاح الأبجى : «الموازنة فى الفكر المالى الإسلامى» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (١) ، ١٩٩١م .

(٨) Kahf, Monzer : "Budget Deficits and Public Borrowing Instrument in an Islamic Economic System", **The American Journal of Islamic Social Science,** Association of Muslim Social Scientists, Washington, Vol.(11), No (2), Summer 1994.

(٩) منذر قحف : «معالجة العجز فى الميزانية العامة فى النظام الإسلامى» ، **بحوث الاقتصاد الإسلامى** ، الجمعية الدولية للاقتصاد الإسلامى ، العدد (١) ، ١٩٩٥م .

(١٠) محمد عمر شابرا : «النظام النقدى والمصرفى فى اقتصاد إسلامى» ، **أبحاث الاقتصاد الإسلامى** ، المركز العربى لأبحاث الاقتصادى الإسلامى ، جامعة الملك عبدالعزيز ، العدد (٢) ، ١٩٨٣م .

(١١) محمد نجاة الله صديقى : « مفهوم الإنفاق العام فى دولة إسلامية حديثة» ، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز (الاقتصاد الإسلامى)** ، الرياض ، مجلد (٥) ، ١٩٩٣م .

(١٢) Adam Smith : **An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations,** Ist Published, Oxford University : Oxford, 1976, pp. 814-912.

(١٣) ــــ ، **تاريخ النظريات الاقتصادية** ، ترجمة : ماجد بطح ، مطابع الشام ، دمشق ١٩٨٨م ، ص ١٠٨ .

(١٤) Lawerence R. Klein : The Keynesian Revolution, Macmillan, London; Melborne, 1968, p. 33.

(١٥) غازى عناية : **تمويل التنمية الاقتصادية بالتضخم المالى** ، دار الجيل ، بيروت ١٩٩١م ، ص ٤٦ .

(١٦) عبدالجليل هويدى : **مبادئ المالية العامة فى الشريعة الإسلامية** ، دار الفكر العربى ، القاهرة ١٩٨٣م ، ص ٥٠ .

(١٧) رمزى زكى : **عجز الموازنة العامة فى العالم الثالث** ، سينا للنشر ، القاهرة ١٩٩٢م ، ص ٢٨ .

(١٨) جميل طاهر : «الاختلالات الهيكلية فى المسار الاقتصادى للأقطار العربية وسياسات صندوق النقد الدولى» ، **آفاق اقتصادية** ، اتحاد غرف التجارة والصناعة ، دبى ، المجلد (١٧) ، العدد (٦٧ ، ٦٨) ، ١٤١٧هـ/ ١٩٩٦م ، ص ١٨ .

(١٩) تانزى فيتو : «خبرة العجز المالى فى البلدان الصناعية» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٤) ، ديسمبر ١٩٨٥م ، ص ١٥ .

(٢٠) ماريو بليجير وأدريين تشيستى : «كيف يقاس العجز المالى ؟» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٤) ، ديسمبر ١٩٩٢م ، ص ٤١ .

(٢١) Caiden Naomi : "Budgeting in Poor Countries", **Public Administration Review,** American Society for Public Administration, Washington, Vol. (40), No (1) , Jan/Feb 1980, p. 41.

(٢٢) كيلى مارغريت : «عجز المالية العامة والبرامج التى يدعمها الصندوق» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٣) ، ديسمبر ١٩٨٤م ، ص ٣٨ .

(٢٣) هيكز نورمان وكويش آن : «تخفيض المصروفات الحكومية فى أقل البلدان نمواً» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٣) ديسمبر ١٩٨٤م ، ص ٣٨ .

(٢٤) سيسون شارلز : «البرامج التى يدعمها الصندوق وتوزيع الدخل فى أقل البلدان نموا» . **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولي ، العدد (١) ، مارس ١٩٨٦م ، ص ٣٥ .

(٢٥) كيلى مارغريت : مرجع سابق ، ص ٣٨ .

(٢٦) صقر أحمد صقر . **محاضرات فى النقود والبنوك والاقتصاد الدولى** ، جامعة المنوفية . ١٩٨٩م . ص ٤٣٦ .

(٢٧) عبدالفتاح الملاح : «تطوير نظام الضرائب مع الإصلاح الاقتصادى» ، **المال والتجارة** ، القاهرة . العدد (٢٦٨) ، السنة (٢٣) ، أغسطس ١٩٩١م ، ص ٥٢ .

(٢٨) كيلى مارغريت : مرجع سابق ، ص ٣٨ .

(٢٩) OECD Report : **Public Financing And Monetary Control,** Ist edition, France, 1982, p. 38.

(٣٠) ميلاد منصور : «تخفيض العجز التجارى الأمريكى» ، **مال الشرق الأوسط** ، باريس . العدد (٣٧) ، ١٩٨٨م ، ص ٢٦ .

(٣١) طلبة السيد زين الدين : «أذون الخزينة وتحديد سعر الفائدة» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩١م ، ص ٣٠٦ .

(٣٢) محمد القرى عيد : مرجع سابق ، ص ٣٩ .

(٣٣) أبو بكر ابن أبى الدنيا : **إصلاح المال** ، تحقيق : مصطفى القضاه ، دار الوفاء ، المنصورة ١٩٩٠م ، ص ١١٥ .

(٣٤) محمد نجاة الله صديقى : «مفهوم الإنفاق فى دولة إسلامية حديثة» ، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز (الاقتصاد الإسلامى)** ، الرياض ، المجلد (٥) ، ١٩٩٣م ، ص ٢٦ .

(٣٥) يحيى بن آدم القريشى : **الخراج** ، تصحيح : أحمد محمد شاكر ، المطبعة السلفية ، الطبعة الثانية ، ١٣٨٤هـ ، ص ٥٩ .

(٣٦) أبو المعالى عبدالملك بن عبدالله الجوينى : **غيّاث الأمم فى التياث الظُلم** ، تحقيق : عبدالعظيم الديب ، المكتبات الكبرى ، الطبعة الثانية ، مصر ١٩٨٠م ، ص ٢٠٥ .

(٣٧) انظر مثلاً : كوثر عبدالفتاح الأبجى : مرجع سابق ، ص ٤٤٦ .

(٣٨) أبو عبدالله محمد بن أحمد القرطبي : **الجامع لأحكام القرآن** ، تحقيق · محمد الحفناوى ، دار الحديث ، الطبعة الأولى ، القاهرة ١٩٩٤م ، ص ٢٤٦ .

(٣٩) أبو عيسى محمد بن عيسى سَوْرة : **الجامع الصحيح وهو سنن الترمذى** ، إعداد . هشام البخارى ، دار إحياء التراث العربى ، بيروت ١٩٩٥م ، ص ٤٨ .

(٤٠) أبو المعالى الجوينى : مرجع سابق ، ص ص ٢٥٩-٢٧٢.

(٤١) للمزيد من التفصيل انظر : وجيه أحمد الوجيه : مرجع سابق ، ص ص ٧٨-٨٠ .

(٤٢) للمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع انظر : سامى رمضان سليمان : **«القواعد التنظيمية والمحاسبية لمالية الدولة فى الفكر الإسلامى»** ، المرجع السابق ، ص ص ٩٤٣ .

(٤٣) أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم : **الخراج** ، دار المعرفة ، بيروت ١٩٩٠م ، ص ١٠٦- ١٠٧ .

(٤٤) أبو الحسن على بن حبيب الماوردى : **الأحكام السلطانية والولايات الدينية** ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى ، بيروت ١٩٨٥م ، ص ١٨ .

(٤٥) محمد عبدالمنعم عفر : **السياسات الاقتصادية والشرعية وحل الأزمات وتحقيق التقدم** ، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٧م ، ص ١٢٧ .

(٤٦) سامى رمضان سليمان : **«الميزانية العامة فى الدولة الإسلامية»** ، المرجع السابق ، ص ٩٢٩ .

(٤٧) كوثر عبدالفتاح الأبجى : مرجع سابق ، ص ٤٤٧ .

(٤٨) منذر قحف : **«معالجة العجز فى الميزانية العامة فى النظام الإسلامى»** ، المرجع السابق ، ص ٢٠ .

(٤٩) أبو إسحاق إبراهيم الشاطبى : **الاعتصام** ، دار المعرفة ، الطبعة الأولى ، بيروت ١٣٣٢هـ .

(٥٠) محمد عمر شابرا : مرجع سابق ، ص ٩ . وللتوسع انظر : أبو المعالى الجوينى : مرجع سابق ص ٢٧٧ .

(٥١) رائف جرادات : **الاقتصاد الإسلامى فى مواجهة التضخم** ، أطروحة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩١م ، ص ٩١ .

(٥٢) محمد نجاة الله صديقى : مرجع سابق ، ص ١١ .

(٥٣) هيثم كباره : «العلاقة بين البنوك الإسلامية والبنوك المركزية» ، **المصارف العربية** ، العدد (٩٧) ، كانون الثانى ، ١٩٩٠م ، ص ٥٤ .

(٥٤) انظر على سبيل المثال : أبى المعالى الجوينى : مرجع سابق ، ص ٣٧٨ .

(٥٥) «مؤتمر صحفى» ، جريدة الرأى الأردنية ، الأربعاء ٢٩ تشرين الأول ١٩٩٧م ، ص ١٣ .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - أبو إسحق إبراهيم الشاطبي : **الاعتصام** ، دار المعرفة الطبعة الأولى ، بيروت ١٣٢٢هـ .

٢ - أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم : **الخراج** ، دار المعرفة ، بيروت ١٩٩٠ م .

٣ - أبو الحسن بن على بن حبيب الماوردى : **الأحكام السلطانية والولايات الدينية** ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى ، بيروت ١٩٨٥م .

٤ - أبو المعالى عبدالملك بن عبدالله الجوينى : **غياث الأمم فى التياث الظُلم** ، تحقيق : عبدالعظيم الديب ، المكتبات الكبرى ، الطبعة الثانية ، مصر ١٩٨٠م .

٥ - أبو بكر ابن أبى الدنيا : **إصلاح المال** ، تحقيق : مصطفى القضاه ، دار الوفاء ، المنصورة ١٩٩٠م .

٦ - أبو عبدالله محمد بن أحمد القرطبى : **الجامع لأحكام القرآن** ، محمد الحفناوى ، دار الحديث ، الطبعة الأولى ، القاهرة ١٩٩٤م .

٧ - أبو عيسى محمد بن عيسى بن سَوْرة : **الجامع الصحيح وهو سُنن الترمذى** ، إعداد : هشام البخارى ، دار إحياء التراث العربى ، بيروت ١٩٩٥م .

٨ - تانزى فيتو : «خبرة العجز المالى فى البلدان الصناعية» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى العدد (٤) ، ديسمبر ١٩٨٥م .

٩ - جميل طاهر : «الاختلالات الهيكلية فى المسار الاقتصادى للأقطار العربية وسياسات صندوق النقد الدولى» ، **آفاق اقتصادية** ، اتحاد غرف التجارة والصناعة ، دبى ، المجلد (١٧) ، العدد (٦٧/٦٨) ، ١٤١٧هـ/ ١٩٩٦م .

١٠ - رائف جرادات : **الاقتصاد الإسلامى فى مواجهة التضخم** ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩١م .

١١ - رمزى زكى : **عجز الموازنة العامة فى العالم الثالث** ، سينا للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ١٩٩٢م .

١٢ – سامي رمضان سليمان : «القواعد المحاسبية لمالية الدولة في الفكر الإسلامي» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩١م .

١٣ – ـــــ : «الميزانية العامة في الدولة الإسلامية» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩٠م .

١٤ – سيسون شارلز : «البرامج التي يدعمها الصندوق وتوزيع الدخل في أقل البلدان نمواً ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولي ، العدد (١) ، مارس ١٩٨٦م .

١٥ – شوقي أحمد دنيا : «الآثار الاقتصادية والمالية لنظام الوقف في المجتمع الإسلامي» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩٢م .

١٦ – صقر أحمد صقر : **محاضرات في النقود والبنوك والاقتصاد الدولي** ، جامعة المنوفية ، ١٩٨٩م .

١٧ – طلبة السيد زين الدين : «أذون الخزينة وتحديد سعر الفائدة» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩١م .

١٨ – عبدالجليل هويدي : **مبادئ المالية العامة في الشريعة الإسلامية** ، دار الفكر العربي ، القاهرة ١٩٨٣م .

١٩ – عبدالكريم بركات وعوف الكفراوي : **الاقتصاد المالي الإسلامي : دراسة مقارنة بالنظم الوضعية** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية (لا توجد سنة طبع) .

٢٠ – عبدالفتاح الملاح : «تطوير نظام الضرائب مع الإصلاح الاقتصادي» ، **المال والتجارة** ، القاهرة ، العدد (٢٦٨) ، أغسطس ، ١٩٩١م .

٢١ – غازي عناية : **تمويل التنمية الاقتصادية بالتضخم المالي** ، دار الجيل ، بيروت ، الطبعة الأولى ، ١٩٩١م .

٢٢ – كوثر عبدالفتاح الأبجي : «الموازنة في الفكر المالي الإسلامي» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (١) ، ١٩٩١م .

٢٣ – كيلي مارغريت : «عجز المالية العامة والبرامج التي يدعمها الصندوق» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولي ، العدد (٣) ، ديسمبر ١٩٨٣م .

٢٤ – ماريو بليجير وأدرين تشيستي : «كيف يقاس العجز المالي ؟» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولي ، العدد (٤) ، ديسمبر ١٩٨٣م ، ص ص٤٠–٤٢ .

٢٥ – محمد على القرى بن عيد : «مشكلة العجز المالى الحكومى فى الاقتصادى الإسلامى» ، **بحوث الاقتصاد الإسلامى** ، الجمعية الدولية للاقتصاد الإسلامى ، العدد (١) ، ١٩٩٢م .

٢٦ – محمد عبدالمنعم عفر : **السياسات الاقتصادية والشرعية وحل الأزمات وتحقيق التقدم** ، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٧م .

٢٧ – محمد عمر شابرا : «النظام النقدى والمصرفى فى اقتصاد إسلامى» ، **أبحاث الاقتصاد الإسلامى** ، المركز العربى لأبحاث الاقتصاد الإسلامى ، جامعة الملك عبدالعزيز ، العدد (٢) ، ١٩٨٤م .

٢٨ – محمد نجاة الله صديقى : «مفهوم الإنفاق فى دولة إسلامية حديثة»، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز (الاقتصاد الإسلامى)** ، جامعة الملك عبدالعزيز ، الرياض ، المجلد (٥) ، ١٩٩٣م .

٢٩ – منذر قحف : «معالجة العجز فى الميزانية العامة فى النظام الإسلامى» ، **بحوث الاقتصاد الإسلامى** ، الجمعية الدولية للاقتصاد الإسلامى ، العدد (١) ، ١٩٩٥م .

٣٠ – ميلاد منصور : «تخفيض العجز التجارى الأمريكى» ، **مال الشرق الأوسط** ، باريس ، العدد (٣٧) ، ١٩٨٨م .

٣١ – وجيه أحمد الوجيه : **الموازنة العامة فى النظام المالى الإسلامى** ، أطروحة ماجستير ، جامعة اليرموك ، ١٩٩٦م .

٣٢ – يحيى بن آدم القريشى : **الخراج** ، تصحيح : أحمد محمد شاكر ، المطبعة السلفية ، الطبعة الثانية ، ١٣٨٤هـ .

٣٣ – هيثم كبارة : «العلاقة بين البنوك الإسلامية والبنوك المركزية» ، **المصارف العربية** ، العدد (٩٧) ، كانون الثانى ١٩٨٩م .

٣٤ – هيكز نورمان وآن كوبيش : «تخفيض المصروفات الحكومية فى أقل البلدان نمواً» ، **التمويل والتنمية** ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٣) ، سبتمبر ١٩٨٤م .

٣٥ – ـــــ ، **تاريخ النظريات الاقتصادية** ، ترجمة : ماجد بطح ، مطابع الشام ، دمشق ١٩٨٨م .

نشرات وتقارير :

١ – **النشرة التحليلية** (البنك العربى – الأردن) ، العدد (١) ، السنة (١٠) ، شباط / فبراير ١٩٩١م .

٢ – **مجلة مال الشرق الأوسط** ، (باريس) ، العدد (٣٨) ، ١٩٨٨م .

٣ – **مجلة مال الشرق الأوسط** ، (باريس) ، العدد (٤٠) ، ١٩٨٩م .

٤ – **مجلة الاقتصاد الأردنى** ، (عمان) ، العدد (٢٤) ، السنة (٨) ، تموز/اب ١٩٩٣م .

٥ – **مجلة المصارف العربية** ، العدد (١٤٣) ، تشرين الثانى ١٩٩٢م .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Klein Lawrence: **The Keynesian Revolution,** Macmillon, London, Melborn, 1968.

2 - Monzer Kahf "Budget Deficits and Public Borrowing Instrument in an Islamic Economic System", **The American Journal of Islamic Social Science,** Associaion of Muslim Social Scientists, Washington, Vol. (11), No (2), 1994.

3 - Naomi Caden: "Budgeting in Poor Countries", **Public Administration Review,** American Society for Public Administration, Washington, Vol. (40), No (1) , Jan/Feb 1980.

4 - Smith Adam : **An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations,** Ist Published, Oxford University Press, Oxford, 1976.

5 - OECD Report : **Public Financing And Monetary Control,** Ist edition, France, 1982.

● الإدارة العـــــامـــــه
● المجلد الثـامن والثـلاثون
● العـــــــدد الاول
● مـــحــــرم ١٤١٩ هـ
● مـــــايـو ١٩٩٨ م

دراســة وتحليل العــوامل المؤثرة فـى قرار اختيار طـريقة المحاسـبة عـن المخزون : دراســة ميــدانية *

مصطفى محمد كمال محمد حسن **

تقديم :

تعـتـبـر القـوائم المالـيـة بما تتـضـمنه من عناصـر وبنود مـخـتلفـة من أهم الأدوات الرئيسية لعرض وتوصيل المعلومات عن الأنشطة الاقتصادية للمنشأة . ويمثل المخزون فى معظم الأنشطة عنصراً هاماً من عناصرها ، حيث إن حدوث أى تغيير فيه يؤثر بصورة مباشرة على دلالة هذه القوائم ، وعلى قيمة ما تقدمه من معلومات بالنسبة لمستخدميها ، وكذلك على مدى ملاءمتها . سواء أتبعت الوحدة الاقتصادية نظم الجرد الدورى أو المستمر بشأن مخزونها .

ومن المتعارف عليه محاسبيًا وجود عدة أسس لتقييم الأصول من أهمها أساس التكلفة التاريخية وأساس القيمة السوقية . وتتعدد طرق أو قواعد تطبيق هذه الأسس وفقًا لنوع الأصل محل التقييم . ومن هنا نجد أن هناك عدة طرق لتقييم المخزون ، أهمها وفقًا لأساس التكلفة طريقة Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) ، وطريقة Fifo (الوارد أولاً صادر أولاً) ، وطريقة المتوسط المرجح المتحرك لتكلفة عناصر المخزون . أما بالنسبة لأساس السوق فيتوقف على ما إذا كان تقييم عناصر المخزون يتم وفقًا لأساس أسعار المدخلات أم على أساس أسعار المخرجات . حيث يشتمل الأول على طريقة تكلفة الإحلال الجارية ، طريقة صافى القيمة المتوقعة مطروحاً منها حافة الربح

* ملخص رسالة للحصول على درجة الماجستير من كلية التجارة – جامعة الإسكندرية – مصر .

** معيد بقسم المحاسبة والمراجعة – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية – مصر .

العادى ، بينما يشتمل الثانى على طريقة صافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية ، وطريقة أسعار البيع الجارية ، وطريقة صافي القيمة المتوقعة .

ومن الناحية النظرية فإن تقييم كل طريقة يمكّن من تحديد أفضل الطرق فى هذا المجال ، من حيث شروط تطبيقها ، ومدى تمشى الطريقة المختارة مع متطلبات القياس المحاسبى ومداخل المحافظة على رأس المال النقدى أو الحقيقى . إلا أنه كان للتطور الذى حدث فى البحوث النظرية والتطبيقية بمجالى الاقتصاد والتمويل فى منتصف الستينيات - الذى أدى إلى ظهور نموذج تسعير الأصول الرأسمالية ونظرية كفاءة سوق رأس المال - أثره البالغة فى البحوث المحاسبية . فمنذ ذلك الوقت تحول اهتمام الفكر المحاسبى من مجرد تقديم اقتراحات وتوصيات لما يجب اتباعه فى الممارسات المحاسبية (Normative Theory) إلى محاولة تفسير اختلاف الطرق والسياسات المطبقة بين المنشآت المختلفة ، وتحليل العلاقة بين هذا الاختلاف وبعض العوامل والمتغيرات الاقتصادية ، ومن ثم ظهور العديد من المحاولات لدراسة العوامل المؤثرة فى الاختيار بين الطرق السابقة ، وبناء نظريات واقعية (إيجابية) Positive Theory ، أى أن الفكر المحاسبى اتجه فى الفترة الأخيرة نحو بناء نظريات تصف وتحلل الممارسات المحاسبية القائمة وتتوقع ما سيكون اعتماداً على الآثار الاقتصادية لهذه الممارسات . ولقد حقق المدخل الواقعى (الإيجابى) نجاحًا ملحوظًا - بصورة خاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية - من حيث قدرته على تحديد العوامل المؤثرة فى قرارات الاختيار بين السياسات المحاسبية البديلة وتوقعها ، وبالتالى أصبح له دور بارز فى بناء المعايير المنظمة للممارسات المحاسبية .

مشكلة البحث :

اتجهت الحكومة المصرية فى الفترة الأخيرة نحو تطبيق سياسة شاملة للإصلاح الاقتصادى تعتمد على تحرير الاقتصاد المصرى والتحول إلى اقتصاديات السوق : وذلك لتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار والازدهار والنهوض بمستوى أداء وحدات القطاع العام ، فيما يعرف بالخصخصة ، والتى تعنى بإيجاز «توسيع قاعدة الملكية الخاصة فى وحدات قطاع الأعمال العام» . ومن المعروف أن المحاسبة عن تلك الوحدات الأخيرة تتم وفق نظام محاسبى ثابت وهو النظام المحاسبى الموحد ، بغضّ

النظر عن طبيعة الصناعة التى تنتمى إليها هذه الوحدات وما يرتبط بها من تعدد أنواع وخصائص المخزون ، وبغض النظر عن العديد من العوامل الأخرى التى ثبتت أهميتها فى التأثير على قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون مثل حجم الوحدة ، وهيكل الملكية والتمويل بها . لذا نجد أن عملية اختيار طريقة تقييم عناصر المخزون ما زالت قائمة على فكرة التوحيد لخدمة المحاسبة القومية ومقارنة أداء الوحدات المختلفة دون مراعاة لطبيعة نشاط كل قطاع ، والظروف الاقتصادية الداخلية والخارجية المحيطة به . وحيث إن السياسات المحاسبية تلعب دوراً هاماً فى التأثير على مصالح الأطراف ذات المصلحة فى تتبع اقتصاديات الوحدة (المساهمين ، الدائنين ، الإدارة) ، فقد يتخذ قرار بتعظيم مصلحة فئة معينة دون تعظيم القيمة الاقتصادية للوحدة . وإن من الأهمية بمكان دراسة العوامل الاقتصادية والسلوكية التى تكمن وراء اختيار سياسة محاسبية معينة ؛ لترشيد القرارات الخاصة بتخصيص الموارد على أوجه الأنشطة الاقتصادية بالمجتمع ، وكذلك لمساعدة الأجهزة المسئولة عن تنظيم السياسة المحاسبية فى بناء معايير محاسبية تعكس البيئة الاقتصادية المصرية . وكنتيجة للتغيرات الحادثة فى البيئة الاقتصادية المصرية والمتمثلة فى صدور قانون قطاع الأعمال العام رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١م ، الذى ركز على زيادة درجة مرونة الإفصاح المحاسبى ، وتعديل هياكل الملكية والتمويل ، فقد استتبع ذلك ضرورة وجود مرونة فى مجال القياس المحاسبى .

وتتبلور مشكلة البحث فى الإجابة عن التساؤلات التالية التى فرضت نفسها من البيئة الاقتصادية المحيطة :

* ما هى عوامل البيئة الاقتصادية المؤثرة فى قرار الاختيار المحاسبى بصفة عامة ؟
* ما علاقة هذه العوامل باختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ؟

أهمية البحث :

أ - أهمية علمية :

تتمثل الأهمية العلمية للبحث فيما يلى : -

١ - يتناول البحث بالدراسة والتحليل إحدى المشكلات الهامة فى الفكر المحاسبى وهى مشكلة الاختيار بين البدائل المحاسبية المتعددة ، وبالأخص (بدائل المحاسبة عن

المخزون) ، والتى يمكن إرجاعها لواحد أو أكثر من الأسباب التالية :

- كثرة عدد استخدامات ومستخدمى القوائم المالية .
- قلة الإرشادات التى تساعد على الاختيار لأفضل البدائل من قبل الجهات والهيئات المهنية والعلمية .
- قلة إرشادات المدخل المعيارى فى التنظير المحاسبى .
- قلة إرشادات الاتجاه الإيجابى فى التنظير المحاسبى .

كما يلقى البحث الضوء على حصيلة الفكر المحاسبى والمحاولات التى بذلت من أجل التوصل لمعايير موضوعية للاختيار المحاسبى .

٢ - الاعتماد على مدخل شامل لشرح وتفسير وتحليل العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، وذلك اعتماداً على نظريات علم التمويل وعلم الاقتصاد وعلم السلوك في البحوث المحاسبية ، لتفسير سلوك صاحب قرار الاختيار المحاسبى . ويقصد بالمدخل الشامل هنا هو الاعتماد على مفاهيم المزايا النسبية من النظرية الاقتصادية ، ومفاهيم المنفعة الذاتية من نظرية الوكالة ، ومفاهيم التكاليف السياسية ، بالإضافة إلى مفاهيم المدخل المعيارى فى التنظير المحاسبى ؛ بغرض استخلاص العوامل المؤثرة فى القرار المحاسبى محل البحث .

٣ - الاعتماد على الاستقصاء الميدانى حول مدى تأثير العوامل السابقة فى قرار صاحب قرار الاختيار (الإدارة) أو مستشاريهم (المراجعين) كتحليل سابق لاتخاذ القرار (Ex Ante) ، وذلك خلافًا للدراسات السابقة فى هذا المجال التى اعتمدت على تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد ، وجميعها تعد بمنزلة تحليلات لاحقة لاتخاذ القرار (Ex Post) .

٤ - لا شك أن التعرف على العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون سوف يفيد كثيراً فى إمكانية تعديل هذه العوامل كلما أمكن . كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم فى تكوين نظريات تتعلق بالتطبيق المحاسبى ، وبالتالى تفيد فى بناء معايير محاسبية تعكس البيئة المصرية .

٥ - محاولة التأصيل العلمى لمفاهيم الملكية كأحد عوامل نظرية الوكالة فى علاقتها بالاختيار المحاسبى مع ربطها بالبيئة المصرية فى ظل قانون قطاع الأعمال رقم

(٢٠٣) لسنة ١٩٩١م ، بشأن خصخصة وحدات القطاع العام وتعديل هياكل الملكية والتمويل به .

ب - أهمية عملية :

وتتمثل هذه الأهمية فيما يلى :

١ - ربط العوامل التى يمكن استخلاصها من القانون رقم (١٥٩) لسنة ١٩٨١م ، وقانون الاستثمار رقم (٢٣٠) لسنة ١٩٨٩م ، وكذلك تلك الواردة بالمعايير المحاسبية المصرية لسنة ١٩٩٦م بقرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، بما يمكّن من ترشيد القرارات الإدارية بشأن اختيار المنشآت لأفضل البدائل التى تلائم احتياجاتها .

٢ - محاولة حصر أهم العوامل المؤثرة فى القرار السابق ، بحيث يتم الاعتماد عليها فى اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون عند صياغة الأنظمة المحاسبية للمنشآت الجديدة ، أو عند اعادة صياغة (تعديل) الأنظمة المحاسبية للمنشآت القائمة فعلاً ، وتفسير أسباب الاختلاف فى الممارسات المحاسبية بين المنشآت وفقًا لطبيعة الصناعة التى تنتمى لها المنشأة .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى قياس أثر متغيرات البيئة الاقتصادية بما تتضمنه من عوامل داخلية وخارجية وفقًا لدرجة ارتباطها بالوحدة الاقتصادية ، والمستخلصة من علم الاقتصاد والإدارة والتمويل فى اختيار الطريقة الملائمة للمحاسبة عن المخزون بصفة عامة ، مع إجراء دراسة ميدانية عن مدى تأثير هذه العوامل ، وإلقاء الضوء حول أهميتها فى الوضع الاقتصادى المصرى .

حدود البحث :

١ - يختص هذا البحث بدراسة العوامل المؤثرة فى قرار الاختيار بين طرق المحاسبة عن المخزون لأغراض القياس المحاسبى ، وإعداد القوائم المالية ، والتقارير الموجهة

للأطراف الخارجية (وبالأخص بين طرق Lifo ، Fifo ، المتوسط المرجح المتحرك) . وبالتالى فلن يتعرض البحث لمشكلة الاختيار المذكورة عند إعداد التقارير الداخلية الموجهة للإدارة العليا .

٢ – يختص البحث بدراسة محددات القرار السابق ، دون النظر لأثر التغيير فى طريقة المحاسبة عن المخزون على أسعار الأوراق المالية ؛ نظراً لما قد تتطلبه هذه النوعية من البحوث من كفاءة وفاعلية فى سوق رأس المال لا تتوافر فى البيئة المصرية الآن .

فروض البحث :

الفرض الأول : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين لكل عامل من عوامل الميزة النسبية على حدة» .

الفرض الثانى : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين لكل عامل من عوامل نظرية الوكالة على حدة» .

الفرض الثالث : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين لكل عامل من عوامل التكاليف السياسية على حدة» .

الفرض الرابع : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين فيما يتعلق بجميع عوامل الميزة النسبية (حزمة واحدة)» .

الفرض الخامس : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين فيما يتعلق بجميع عوامل نظرية الوكالة (حزمة واحدة)» .

الفرض السادس : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأخكام وآراء المراجعين فيما يتعلق بجميع عوامل التكاليف السياسية (حزمة واحدة)» .

وقد تم اختبار فرضين لعوامل النظرية المعيارية بالنسبة لطريقة FIFO ، باعتبارها عوامل تحفز على اختيارها أو عدم اختيارها .

الفرض السابع : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين لكل عامل من عوامل النظرية المعيارية على حدة» .

الفرض الثامن : «لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام وآراء مديرى الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين فيما يتعلق بجميع عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير الواحد (حزمة واحدة)» .

منهج البحث :

يعتمد الباحث على المدخل الاستقرائى الميدانى فى إنجاز هذا البحث . حيث يتم استخلاص العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون من خلال استقراء العديد من الدراسات التى تمت فى هذا المجال وفقًا لمنهج البحث الإيجابى . ويرجع الاعتماد على هذا المنهج للمزايا والمبرارت التالية :

- إن الاعتماد عليه فى البحوث المحاسبية يفيد فى احتواء العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسلوكية للبيئة المحيطة بالمحاسبة .
- إنه يفترض دائمًا السلوك الرشيد والحلول الواقعية بدلاً من الحلول المثالية .
- إنه ينظر إلى متخذ القرار على أنه مركز من خليط من العناصر التى تمثل ثقافته وشخصيته ، بما ينعكس على كيفية اتخاذه للقرار . الأمر الذى يمكن من معرفة العوامل التى تكمن وراء اتخاذه للقرارات المختلفة بما فيها قرارات الاختيار المحاسبى .

كما يعتمد الباحث فى إتمام الدراسة الميدانية على الاستقصاء الميدانى حول مدى تأثير العوامل السابقة فى قرار الاختيار المحاسبى . حيث توجه قوائم استقصاء لعينتين هما : المديرون الماليون ، والمراجعون ، باعتبارهم أكثر الأطراف تأثيرًا فى اتخاذ هذا القرار . ومن ثم فإن هدف الدراسة الميدانية هو الحصول على إجابات عن التساؤلات التالية :

- ما هى العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون من وجهة نظر مديرى الإدارات المالية ؟ وما هى من وجهة نظر مكاتب المراجعة ؟

- ما هو ترتيب الأهمية النسبية لكل عامل من هذه العوامل (المتغيرات) من وجهة نظر كل من الفئتين محل البحث ؟
- هل توجد فروق أو اختلافات بين الآراء ؟
- فى حالة وجود فروق أو اختلافات ، فهل هى جوهرية أم غير جوهرية ؟ ويتضح ذلك بعمل اختبارات لمعرفة : -

* ما هى معنوية الاختلافات أو الفروق بين الآراء لكل عامل (متغير) على حدة ؟
* هل توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات جميع العوامل (المتغيرات) التى تمثل ظاهرة معينة بكل من فئتى الدراسة ؟

وقد قام الباحث بعمل التحليلات الإحصائية للفروض السابقة على مستويين هما :

المستوى الأول :

حيث يتم اختبار مدى الاتفاق أو الاختلاف فى الرأى بين المجموعتين السابقتين بشأن كل عامل من العوامل المختلفة على حدة ، والذى يدخل فى تكوين العامل الرئيسى . من خلال تطبيق اثنين من الاختبارات هما :

١ - اختبار Kolomgrv Simnrov اللامعلمى .

٢ - اختبار Student Test t المعلمى .

المستوى الثانى :

حيث يتم اختبار مدى الاتفاق أو الاختلاف فى الرأى بين المجموعتين السابقتين بشأن مجموعة عوامل كل فرض (كحزمة واحدة) من خلال تطبيق ثلاثة اختبارات هى :

١ - اختبارى Willcoxon Signed Rank Test و Mann Whitney U Test اللامعلميان .

٢ - اختبار Student Test t المعلمى .

وذلك للتحديد الدقيق لمدى أهمية وتأثير كل عامل من العوامل المختلفة محل البحث .

عينة البحث :

تم اختيار عينة عشوائية قدرها (٣٤) مفردة من الفئة الأولى (المديرون الماليون) و (٢٩) مفردة من الفئة الثانية (المراجعون) . ولا شك أن صغر حجم العينة فضلاً عن عشوائيتها يعتبر قيداً أو حداً من حدود البحث ، لكن ما يخفف من تأثير ذلك هو اختيار الأساليب الإحصائية للتحليل التى تتناسب مع حجم العينات الصغيرة . كما أن هذه الدراسة تعد بمنزلة دراسة استطلاعية قصد بها استكشاف العوامل التى قد تكون مؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون فى ظل التغيرات الحديثة التى تجرى فى البيئة المصرية .

الإحصائية الخاصة باستمارات الاستقصاء الموزعة والمرتدة والمجاب عنها

مجتمع العينة / بيان	المديرون الماليون		مكاتب المراجعين	
	العدد	النسبة (٪)	العدد	النسبة (٪)
عدد الاستمارات الموزعة	٣٤	٪١٠٠	٢٩	٪١٠٠
عدد الاستمارات المرتدة	٢	٪٥,٨	٤	٪١٣,٧
عدد الاستمارات المفقودة	٧	٪٢٠,٥	٥	٪١٧,٢
عدد الاستمارات المجاب عنها بصورة غير صحيحة	١	٪٢,٩	٢	٪٦,٨
عدد الاستمارات المجاب عنها بصورة صحيحة	٢٤	٪٧٠,٥	١٨	٪٦٢

خطة البحث :

تحقيقاً للهدف من البحث طبقاً للخطوات المنهجية ، فقد تناول الباحث المشكلة المذكورة من خلال خمسة فصول ، تمثل الأربعة الأولى منها الجزء النظرى للدراسة ، وقد جاءت على النحو الآتى : -

الفصل الأول : المخزون السلعى : وأهميته ، وطرق تقييمه ، ومعايير اختيارها :

يتناول هذا الفصل المتغير التابع للدراسة فى سياق أربعة مباحث . وقد خلص إلى وجود أربعة اتجاهات رئيسية تمثل حصيلة الفكر المحاسبى يمكن الاعتماد عليها فى صياغة معيار للاختيار بين أسس وبدائل القياس المحاسبى ، وحيث إن هذه الاتجاهات لم ترْقَ لمستوى المعيار بعد ، فيفضل أن نطلق عليها (منظور) لتعدد وجهات النظر بشأن كل اتجاه . وتتمثل هذه الاتجاهات فى منظور التعاقدات بشقيه : كفاءة التعاقد ، والمنفعة الذاتية لتحديد كيفية وعدالة توزيع الناتج الاقتصادى للمنشأة ، ومنظور القدرة التنبؤية للمعلومات لمساعدة الأطراف المختلفة على اتخاذ القرارات ، والمنظور السلوكى لإنتاج الأثر والسلوك المرغوب فيه ، وأخيراً المنظور الحكمى العشوائى الذى يعتمد على وجود عامل معين يسيطر (Dominant) على باقى العوامل الأخرى أو يشترك معها فى التأثير على قرار الاختيار المحاسبى . ومن خلال المفاضلة بين أساس القياس الجارى والتاريخى وفقًا للمعايير السابقة ، اتضح وجود تراجع عملى كبير لأساس التكلفة الجارية بالرغم من القبول المنطقى له . ويرجع ذلك لعوامل ترتبط بمتطلبات الإفصاح ذاتها من حيث طبيعته ، والأساس النظرى له ، وكذلك توقيت إصداره ، وعوامل ترتبط بمدى اقتناع المستفيدين به ، وعوامل ترتبط بخصائص التنظيم الذى فرض عليه القياس والإفصاح الجارى . وكذلك خلص الفصل إلى أن أساس القياس التاريخى هو أفضل الأسس فى قياس الأحداث الاقتصادية للمنشأة ، وأكثرها فهمًا ووضوحًا للأطراف المختلفة المهتمة بنشاط الوحدة الاقتصادية ، ولمساعدتها فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى كثير من الأحيان . كما أنها لم تكن قاصرة على تقديم أشكال بديلة من المعلومات وفقًا لبدائل القياس المتاحة لكل عنصر من عناصر الأصل (وفى مجال البحث : طرق وبدائل المحاسبة عن المخزون) . ثم عرض الفصل بالتفصيل أهمية اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون من وجهات نظر مختلفة ، بحيث تعبر مجموع هذه الأهميات عن أهمية اختيار الطريقة من وجهة نظر مستخدمى القوائم المالية . وخلصنا لوجود أهمية للاختيار بين طرق المحاسبة عن المخزون من وجهة نظر المجتمع الذى تعمل به المنشأة ، وذلك لتأثيرها على موارد هذه المنشأة ومن ثم موارد المجتمع . وكذلك من وجهة نظر الإدارة ، حيث يمكن تقييم الإدارة من حيث تقييم إستراتيجيتها فى إدارة عناصر المخزون ، كما أن السلوك الإدارى نفسه يتأثر بالطريقة المختارة . وتناول

أيضًا أهمية اختيار الطريقة من وجهة نظر محللى بورصة الأوراق المالية : نظرًا لما يقدمونه من خدمات لكل من المستثمرين والمقرضين ، مما يوجب معه إجراء تحليلات للقوائم المالية بما تتضمنه من طرق محاسبية .

الفصل الثانى : العلاقة بين المحاسبة والبيئة واختيار الطريقة المحاسبية :

يتناول هذا الفصل الإطار العام لمصدر المتغيرات المستقلة فى سياق ثلاثة مباحث ، وذلك بفحص العلاقة المتبادلة بين المحاسبة والبيئة المحيطة بها ، وآثار ذلك على القيام بالوظيفة المحاسبية وبالأخص القياس المحاسبى القائم على الاختيار بين البدائل المحاسبية . وقد خلص المبحث الأول إلى وجود علاقة بين مفهوم المحاسبة كنظام للمعلومات والبيئة الاقتصادية المحيطة بها ، والمتمثلة فى سوق رأس المال . كما أن هذا السوق كان له العديد من الآثار فى تشكيل الوظيفة المحاسبية قياسًا وإفصاحًا . وعرض المبحث مدخل أسعار الأوراق المالية للاختيار بين بدائل أو سياسات المحاسبة عن المخزون كناتج لتفاعل العلاقة السابقة وفقًا لنماذج كل من السوق والمستثمرين المختلفة ، وخلص إلى أن هذا المدخل لا ينهى الجدل أو النقاش حول محددات اختيار الطريقة المحاسبية أو بالأخص اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون (محل البحث) ، ومن ثم فإن الاعتماد عليه وحده ينطوى على العديد من أوجه القصور ، لذا يجب البحث عن العوامل الاقتصادية الأخرى التى ترتبط باتخاذ هذا القرار ، وهى تلك العوامل التى تنتج من مضامين بيئة التنظيم . وحيث إن مفهوم البيئة هو مفهوم عام ينطوى على العديد من المؤثرات والعوامل ، فقد تناول المبحث الثانى تحليلاً لمضمون البيئة العامة ، وأثر التطورات التى تحدث فى مكوناتها على حتمية تطور المحاسبة أكاديميًا وعمليًا ، بحيث يكون هذا التطور استجابة لمتطلبات البيئة وتحقيقًا للنتائج المرجوة . لذا فقد خلص إلى أن المحاسبة هو نظام كمى ديناميكى للمعلومات يتميز بالتطور والتغير المستمر لمواكبة التطورات الحادثة فى البيئة التى يقدم خدماته لها . ومن ثم فإن جمود الأنظمة المحاسبية وثباتها قد يقضى على تطور البيئة أو تطور النظام نفسه . وحيث إن كل تنظيم أو كل قطاع صناعى له خصائصه الفريدة التى يمتاز بها وتميزه عن غيره داخل نفس البيئة ، فقد تناول المبحث الثالث البيئة الخاصة للتنظيمات وآثارها على اختيار الطريقة المحاسبية ، من حيث نظرية المنشأة والعلاقات الصريحة والضمنية التى

ترتبط بين أطراف التعاقد بها والتى تشكل فى مجموعها الطبيعة الاقتصادية للمنشأة . كذلك تناول أنواع عقود الوكالة من وجهة النظر القانونية والاقتصادية ، كما تناول مفهوم مجموعة فرص الاستثمار والإنتاج والنمو وآثارها على شكل صياغة عقود الوكالة ومن ثم تأثيرها على الاختيار المحاسبى . وخلص إلى أن الاختيار المحاسبى هو دالة للمنافع والتكاليف النسبية المتوقعة وفقًا لطبيعة عقد الوكالة الذى تعمل فى ظله المنشأة ، وأن خصائص التنظيم تؤثر فى تشكيل البيئة الخاصة به بدرجات مختلفة ، تلك الخصائص التى تخلق بعداً جديداً لمشاكل الوكالة سواء من ناحية اتخاذ القرارات الاستثمارية أو قرارات إحلال الأصول ، الأمر الذى يصعب معه فصل عوامل فرص الاستثمار عن عوامل الوكالة من حيث آثارها على الاختيار المحاسبى . ومن ثم فإن الاعتماد على كل من منظور المنفعة الذاتية أو كفاءة التعاقد لا ينهى الجدل أو النقاش حول محددات اختيار الطريقة المحاسبية ، بل إن خصائص التنظيم التى يعبر عنها بفرص الاستثمار والنمو تؤثر على كل من المنظورين السابقين بما يؤثر على الاختيار المحاسبى بصورة غير مباشرة . ومن ثم يجب الاعتماد على مدخل شامل يأخذ كل هذه العوامل فى الاعتبار بعد إعادة تصنيفها وتحديد المنطق السببى لها فى التأثير على قرار الاختيار المحاسبى .

الفصل الثالث : العلاقة بين البيئة الخاصة واختيار طريقة المحاسبة عن المخزون :

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة فى مجال العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون وفقًا للمنهج الإيجابى بعد إعادة تصنيفها وفقًا لمفاهيم البيئة الداخلية الخاصة والبيئة الخارجية الخاصة للتنظيم ، وذلك على أساس درجة ارتباط عواملها بنشاط التنظيم . وقد خلص الفصل إلى وجود ثلاث مجموعات رئيسية لهذه العوامل وهى : المزايا النسبية (المقارنة) ، وتكاليف الوكالة ، والتكاليف السياسية ، بالإضافة إلى عوامل النظرية المعيارية ، بحيث تضم كل مجموعة عوامل أو مؤشرات فرعية تحقق مفهوم ومضمون العامل الرئيسى الذى تمثله . ويلخص الجدول التالى العوامل المؤثرة فى القرار محل البحث .

العوامل المؤثرة فى القرار محل البحث

العوامل الرئيسية / المقالة	الميزة النسبية (المزايا المقارنة)			تكلفة الوكالة (الرقابة والمتابعة)			تكاليف سياسية
	١	٢	٣	١	٢	٣	
العوامل الفرعية	الوفورات الضريبية (التدفق النقدى)	طبيعة فرص الاستثمار والإنتاج والنمو	تكلفة الطريقة المستخدمة (وفورات الحجم الاقتصادى)	عقود الملاك – الإدارة	عقود الملاك – الدائنين (التأثير على النسب المالية)	هيكل الملكية	
Morse & Richardson (1983)	– الوفورات الضريبية *		– الحجم النسبى *	– خطة حوافز الإدارة	– شروط عقود الدين		– الحجم المطلق *
Lee & Hsieh (1985)	– تذبذب الأسعار * – تذبذب مستويات المخزون * – تذبذب معدلات التضخم	– مدى تقلب العمليات الإنتاجية * – كفاءة إدارة المخزون – طبيعة الصناعة			– شروط عقود الدين		– الحجم المطلق – الحجم النسبى – الكثافة الرأسمالية
Caster & Simon (1986)	– الخسائر الضريبية المرحلة * – نهاية السنة المالية *		– عدد خطوط الإنتاج والمنتجات *	– الطرق المحاسبية الأخرى (فلسفة الإدارة)	– شروط عقود الدين		
Lindahl (1989)	– عامل الأسعار * – الحجم النسبي للمخزون – الخسائر الضريبية المرحلة – معدل الخصم (التضخم)	– تقادم المخزون – ثبات (استقرار) مستويات المخزون – طبيعة الصناعة	– الحجم *		– شروط عقود الدين *		

تابع الجدول :

العوامل الرئيسية / المقالة	الميزة النسبية (المزايا المقارنة)			تكلفة الوكالة (الرقابة والمتابعة)			تكاليف سياسية
	١	٢	٣	١	٢	٣	
Arcelus & Trenholm (1989) Arcelus & Trenholm (1991)	– الضرائب			– خطة حوافز الإدارة	– قيود على التوزيعات * – تغطية مصاريف الفائدة – الرفع المالى *		– الحجم * – نسبة التركز – الكثافة الرأسمالية * – هيكل ملكية العصر الأجنبى – أهمية المخزون
Cushing & Leclere (1992)	– الوفورات الضريبية * – الحجم النسبى للمخزون * – الخسائر الضريبية المرحلة – تذبذب مستويات المخزون *				– النسبة الجارية		
Kuo (1992)			– الحجم – الكثافة الرأسمالية		– الرفع المالى * – خطر الأعمال *	الملكية الإدارية الداخلية	– الحجم * – خطر الأعمال – الكثافة الرأسمالية
Skinner (1993)	– الوفورات الضريبية * – اتجاه ومعدل الزيادة فى الأسعار *	– طبيعة العمليات الإنتاجية * – أصول ثابتة مرتفعة * – أصول غير ملموسة مرتفعة * – درجة المخاطرة					

تابع الجدول :

العوامل الرئيسية / المقالة	الميزة النسبية (الميزة المقارنة) ١	٢	٣	تكلفة الوكالة (الرقابة والمتابعة) ١	٢	٣	تكاليف سياسية
Hunt (1985)				– خطة حوافز الإدارة	– قيود التوزيعات – الحفاظ على رأس المال العامل * – القيود على إصدار الديون الجديدة *	– الملكية الإدارية الداخلية *	
Dyl (1989)						– درجة تركز الملكية * – درجة تشتت الملكية *	
Niehaus (1989)						– مستوى الملكية الإدارية الداخلية * – درجة تركز الملكية فى يد الأطراف الخارجية * – تفاعل المتغيرين السابقين	
Eggleton et al., (1976)		– الظروف الاقتصادية العامة *		– تغيير أعضاء الإدارة (فلسفة الإدارة) *			
Harplin (1987)	– طبيعة القانون الضريبى والتعديلات عليه *						
Cullinan (1994)							– أثر النقابات *
Bowen et al., (1995)		– سمعة المنشأة تجاه العملاء ، الموردين ، العمالة ، مانحي الائتمان *					

يقصد بالرمز (*) أن العامل مؤثر فى قرار الاختيار .

الفصل الرابع : دراسة تمهيدية نظرية للدراسة الميدانية :

وقد تناول بالتحليل العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون . وأوضح مدى أهمية هذه العوامل فى إطار معطيات البيئة المصرية ، خاصة فى ظل التغيرات الحديثة التى تطرأ على البيئة الاقتصادية ، وخلص لوجود ثلاث مجموعات أساسية تتضمن جميع عوامل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة التى تؤثر فى هذا القرار ، وأن أهمية هذه العوامل سوف تختلف من منشأة لأخرى ، بل من قطاع صناعى لآخر وفقًا للظروف التى تحيط بكل منها . كما خلص إلى أن عوامل الميزة النسبية تعد بمنزلة عوامل فنية ترتبط بطبيعة عنصر الأصل محل القياس وكذلك بطبيعة خصائص التنظيم ، كما أن عوامل الوكالة تمثل ركيزة أساسية فى أى من دراسات الاختيار المحاسبى على أساس تعظيم كل طرف لمنفعته الذاتية . ثم أخيرًا عوامل التكاليف السياسية التى تمثل رغبة الدولة فى تحقيق العدالة الاجتماعية وزيادة الرفاهية الاجتماعية وحماية الاقتصاد القومى . وأن لكل مجموعة المنطق السببى الذى يربط بين عواملها واختيار طريقة المحاسبة عن المخزون .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية ، وقد خلصت إلى ما يلى :

من خلال تفريغ بيانات استمارات الاستقصاء ، نجد أنها موزعة على النحو التالى على مستوى كل طريقة من طرق المحاسبة عن المخزون :

الطريقة	عدد المديرين الماليين	عدد المراجعين
FIFO	١٨	١٥
المتوسط المرجح المتحرك	٢٠	١٣
LIFO	٣	٢

ومن ثم تخرج طريقة (LIFO) من نطاق التحليل الإحصائى ، حيث لم يكن حجم الاستجابات كافيًا لتطبيق أى من الأساليب الإحصائية . كما يمكن الاستعاضة عن دراسة مدى أهمية تأثير العوامل الخاصة بها ، بدراسة مدى أهمية تأثير العوامل المؤثرة فى قرار اختيار الطريقة المناقضة لها (FIFO) ، آخذين فى الاعتبار أن ما يؤثر فى اختيار الأولى إيجابيًا يؤثر فى الثانية سلبيًا ، والعكس صحيح . وتجدر الإشارة إلى أن الصناعات التى فضلت طريقة (LIFO) تمثلت فى صناعة الأدوية والبتروكيماويات .

ملخص نتائج طريقة FIFO

أ - ملخص نتائج اختبارى Kolmogorov Simnrov (K - S) و (t) عند مستوى معنوية (٥٪) لاختبار الفرض أنه لا يوجد اختلاف بين الآراء والأحكام فى كل من العينتين محل البحث (كفرض عدم) ، فى مقابل الفرض البديل بوجود اختلاف لكل عامل على حدة .

جدول (١)

نتائج اختبارى (K - S) و (t) بشأن رفض فرض العدم لكل عامل على حدة لطريقة FIFO

رقم العامل كما فى القائمة	بيـــان	الظاهرة التى يمثلها	اختبار K -S	اختبار t	ملاحظات
٥	وجود إعفاءات ضريبية تستنزل من الربح الخاضع للضريبة .	ميزة نسبية	رفض	رفض	-
٦	قيود التشريعات المهنية (معايير المحاسبة المصرية) .	ميزة نسبية	رفض	رفض	-
١١	الرغبة فى زيادة السمعة الحسنة للمنشأة .	ميزة نسبية	رفض	رفض	-
١٣	ارتفاع الكثافة الرأسمالية للمنشأة .	ميزة نسبية	رفض	رفض	-
١٤	كبر حجم المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل الصناعة .	ميزة نسبية	رفض	رفض	-
١٧	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على رقم الدخل .	وكالة	قبول	رفض	تعارض
٢٠	الرغبة فى التأثير على النسب المالية عند الاقتراض .	وكالة	رفض	رفض	-
٢٣	الملكية الكاملة لمن يقوم بالإدارة .	وكالة	قبول	رفض	تعارض
(-٢)	خطر الأعمال ممثلاً بالانحراف المعيارى للعائد .	تكاليف سياسية	قبول	رفض	تعارض
(-٣)	قوة اتحادات نقابات العمل .	تكاليف سياسية	قبول	رفض	تعارض
(-٤)	وجود عقود تفاوض على الأجور .	تكاليف سياسية	قبول	رفض	تعارض
(-٧)	زيادة حجم مبيعات المنشأة من مبيعات الصناعة .	تكاليف سياسية	رفض	رفض	-

وتجدر الإشارة إلى أنه فى حالة تعارض نتائج كل من اختبارى (K - S) و (t) ، يفضل حسم التعارض لصالح اختبار (t) نظراً لأن الاختبارات اللامعلمية بصفة عامة تسمح بوجود مساحة أكبر من أخطاء النوع الثانى (قبول فرض العدم وهو خاطئ) . وقد تم قبول فرض العدم لباقى العوامل الأخرى .

ب – ملخص نتائج اختبارات معنوية الفروق بين متوسط جميع العوامل التى تمثل ظاهرة معينة بكل من مجموعتى الدراسة عند مستوى معنوية (٥٪) .

– نتائج اختبار مجموع الرتب غير المعلمى (The Mann Whitney U Test) :

جدول (٢ – أ) : المقارنة بين متوسطات الميزة النسبية (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	١٦	٢٦٩,٥	١٢٨	٢٦,٥٣	– ٠,٢٠	قبول فرض العدم
الإدارة	١٦	٢٥٨,٥	١٢٨	٢٦,٥٣	٠,٢٠	

جدول (٢ – ب) : المقارنة بين متوسطات عوامل نظرية الوكالة (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العمال	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٧	٦١	٢٤,٥	٧,٨٢	– ١,٠٨٦	قبول فرض العدم
الإدارة	٧	٤٤	٢٤,٥	٧,٨٢	١,٠٨٦	

جدول (٢ – ج) : المقارنة بين متوسطات عوامل التكاليف السياسية (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٥	٤٠	١٢,٥	٤,٧٨	– ٢,٦١	رفض فرض العدم
الإدارة	٥	١٥	١٢,٥	٤,٧٨	٢,٦١	

جدول (٢ - د) : المقارنة بين متوسطات عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير الإيجابى (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٢	٦	٢	١,٢٩	-٠,٧٧	قبول فرض العدم
الإدارة	٢	٤	٢	١,٢٩	٠,٧٧	

جدول (٢ - و) : المقارنة بين متوسطات عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير السلبى (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٢	٥	٢	١,٢٩	صفر	قبول فرض العدم
الإدارة	٢	٥	٢	١,٢٩	صفر	

- اختبار الإشارة والرتب غير المعلمى (Wilcoxon Signed Rank Test) :

جدول (٣) : المقارنة بين متوسطات عوامل كل ظاهرة (كحزمة واحدة) باستخدام اختبار الإشارة والرتب

البيانات	مجموع الرتب والإشارات	القيمة المتوقعة	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
عوامل الميزة النسبية	١٤	صفر	٣٨,٦٧	٠,٣٦١٩	قبول فرض العدم
عوامل نظرية الوكالة	١٤	صفر	١١,٨٣	١,١٨	قبول فرض العدم
عوامل التكاليف السياسية	١٥	صفر	٧,٤١	٢,٠٢	رفض فرض العدم
عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير الإيجابى	١	صفر	٢,٢٣	٠,٤٤٨	قبول فرض العدم
عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير السلبى	-١	صفر	٢,٢٣	٠,٤٤٨	قبول فرض العدم

- اختبار (t) المعلمى باستخدام برنامج (STATGRAF) كانت نتائجه مطابقة للنتائج السابقة .

ملخص نتائج طريقة المتوسط المرجح المتحرك

أ – ملخص نتائج اختبارى (K - S) Kolmogorov Simnrov و (t) عند مستوى معنوية (٥٪) لاختبار الفرض أنه لا يوجد اختلاف بين الآراء والأحكام فى كل من العينتين محل البحث (كفرض عدم) ، فى مقابل الفرض البديل بوجود اختلاف لكل عامل على حدة .

جدول (٤)

نتائج اختبارى (K - S) و (t) بشأن رفض فرض العدم لكل عامل على حدة

رقم العامل كما فى القائمة	بيــان	الظاهرة التى يمثلها	اختبار K-S	اختبار t	ملاحظات
١	الرغبة فى تمهيد الدخل بين الفترات المحاسبية	تكاليف سياسية	قبول	رفض	تعارض
٧	التشريعات المهنية (المعايير المحاسبية المصرية)	ميزة نسبية	قبول	رفض	تعارض
٨	الرغبة فى زيادة السمعة الحسنة	ميزة نسبية	رفض	رفض	–
١١	انخفاض تكاليف استخدام المتوسط المرجح	ميزة نسبية	قبول	رفض	تعارض
١٣	زيادة سرعة تقادم المخزون	ميزة نسبية	رفض	رفض	–
(-١)	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على الدخل المحاسبى	وكالة	قبول	رفض	تعارض
(-٤)	الرغبة فى التأثير على النسب المالية عند الاقتراض	وكالة	رفض	رفض	–

ب – ملخص نتائج اختبارات معنوية الفروق بين متوسط جميع العوامل التى تمثل ظاهرة معينة بكل من مجموعتى الدراسة عند مستوى معنوية (٥٪) .

– نتائج اختبار مجموع الرتب غير المعلمى (The Mann Whitney U Test) :

جدول (٥ – أ) : المقارنة بين متوسطات عوامل الميزة النسبية (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	١٢	١٣٩	٧٢	١٧,٣٢	٠,٦٣٥	قبول فرض العدم
الإدارة	١٢	١٦١	٧٢	١٧,٣٢	-٠,٦٣٥	

جدول (٥ - ب) : المقارنة بين متوسطات عوامل نظرية الوكالة (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٤	٢٤	٨	٣,٤٦	١,٧٣-	قبول فرض العدم
الإدارة	٤	١٢	٨	٣,٤٦	١,٧٣	

جدول (٥ - ج) : المقارنة بين متوسطات عوامل التكاليف السياسية (كحزمة واحدة)

البيانات / العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٣	١٢	٤,٥	٢,٢٩	٠,٦٦-	قبول فرض العدم
الإدارة	٣	٩	٤,٥	٢,٢٩	٠,٦٦	

- اختبار الإشارة والرتب غير المعلمى (Wilcoxon Signed Rank Test) :

جدول (٦)

المقارنة بين متوسطات عوامل كل ظاهرة (كحزمة واحدة) باستخدام اختبار الإشارة والرتب

البيانات	مجموع الرتب والإشارات	القيمة المتوقعة	الانحراف المعيارى σ	Z المحسوبة	النتيجة
عوامل الميزة النسبية	١٦-	صفر	٢٥,٤٩	٠,٦٢٧-	قبول فرض العدم
عوامل نظرية الوكالة	١٠	صفر	٥,٤٧	١,٨٢٥	قبول فرض العدم
عوامل التكاليف السياسية	٤	صفر	٣,٧٤	١,٠٦٩	قبول فرض العدم

- اختبار (t) المعلمى باستخدام برنامج (STATGRAF) كانت نتائجه مطابقة للنتائج السابقة .

النتائج :

فى ضوء ما سبق كانت نتائج اختبارات الفروض على النحو التالى :

١ - قبول الفروض : الرابع والخامس والثامن مع رفض الفرض السادس لطريقة (الوارد أولاً صادر أولاً) ، وقبول جميع الفروض لطريقة (المتوسط المرجح المتحرك) .

٢ - تعتبر عوامل الميزة النسبية (عوامل الفرض الأول) بما تتضمنه من : تقادم المخزون ، وتقلب مستوياته ، وتغييرات الأسعار ، وتكلفة الطريقة المحاسبية ، وطبيعة عمليات التخزين ، وتداول المخزون ، هى أكثر العوامل تأثيراً فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، باعتبارها عوامل فنية تمثل بيئة التصنيع للمنشأة ، وترتبط بطبيعة عنصر الأصل محل القياس .

٣ - تعتبر عوامل نظرية الوكالة (عوامل الفرض الثانى) بما تتضمنه من عوامل : هيكل الملكية ، وتعارض وتجانس المصالح بين الملكية الخارجية والداخلية ، من أهم العوامل المؤثرة فى قرار الاختيار لطريقة المحاسبة عن المخزون . وإن تعديل هياكل الملكية الحادث الآن فى البيئة المصرية يجب أن يأخذ هذه العوامل فى الاعتبار لإنجاح هذا الاتجاه .

٤ - تحتل كل من : عوامل التكاليف السياسية (عوامل الفرض الثالث) ، والنظرية المعيارية (عوامل الفرض السابع) أهمية قد تكون متساوية فى التأثير على القرار السابق . فبالرغم من تواجد بعض من عوامل التكاليف السياسية ، إلا أنها ليست مؤثرة فى قرار الاختيار لطريقة المحاسبة عن المخزون . أما عوامل النظرية المعيارية فقد يكون لها تأثير ملموس على القرار السابق .

توصيات البحث :

١ - يجب إلغاء التوحيد المحاسبى الذى يطبق على قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية ؛ نظراً لاختلاف طبيعة أنشطة منشآت كل قطاع ، واختلاف الظروف الاقتصادية الداخلية والخارجية المحيطة به ، فضلاً عن اختلاف طبيعة عقود الوكالة المبرمة بين أطراف التعاقد الداخليين بكل قطاع .

٢ – يجب أن يرفق بالقوائم المالية بيان أو ملاحظات متممة عن العوامل التى اعتمدت عليها إدارة المنشأة فى اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، بحيث يمكن لمستخدمى هذه القوائم الحصول على تفهم أعمق للوضع المالى للمنشأة وطبيعة التعاقدات الداخلية بها ، أى تفهم أسباب اختيار طريقة معينة ، الأمر الذى يؤدى إلى تخفيض درجة عدم تماثل المعلومات بين الأطراف الداخلية والخارجية للمنشأة ، ومن ثم زيادة فاعلية سوق رأس المال . ويكون من ضمن مسئوليات المراجع التأكد من صحتها .

٣ – ضرورة ربط حوافز الإدارة بالقيمة الاقتصادية للمنشأة (القيمة السوقية لها) ، بدلاً من رقم صافى الربح . حيث يؤدى ذلك لحفز المديرين على اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون التى تعظم القيمة الحقيقية للمنشأة وتوفر معلومات صادقة عنها .

٤ – يجب توحيد القوانين التى تعمل فى ظلها المنشآت وذلك من خلال قانون موحد لها (أى تنميط وتثبيت مصدر العوامل المؤثرة) ، مع إعطاء مرونة كافية لكل منشأة فى اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون التى تلائم احتياجاتها ، الأمر الذى يساعد على حصر العوامل المؤثرة فى القرار السابق بصورة أدق .

٥ – يجب الاعتماد على أهم العوامل من مجموعة عوامل الميزة النسبية ومجموعة الوكالة – وبالأخص عوامل هيكل الملكية – فى بناء معايير محاسبية تعكس البيئة المصرية ، وتساعد على اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون للمنشآت العاملة بها .

٦ – ضرورة إعداد برامج تدريبية وتنظيم محاضرات للقيادات الإدارية ، وذلك لتوضيح مفهوم الاختيار المحاسبى الكفء الذى يجب أن تختاره المنشأة فى ظل سياسة الخصخصة .

المراجـــع

أولاً - المراجع باللغة العربية :

أ - الكتب :

١ - المرسى حجازى ، سعيد عبدالعزيز : **اقتصاديات الخدمات العامة** ، الناشر : قسم المالية العامة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢م .

٢ - عباس مهدى الشيرازى : **نظرية المحاسبة** ، الطبعة الأولى ،الكويت ، دار ذات السلاسل ، ١٩٩٠م .

٣ - عبدالحى مرعى : **المحاسبة فى وحدات القطاع العام والمشاكل المحاسبية المعاصرة** ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٧١م .

٤ - عبدالرحمن يسرى أحمد : **الاقتصاديات الدولية** ، الناشر : قسم الاقتصاد بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٣م .

٥ - عبدالفتاح الصحن ، وصفى عبدالفتاح : **المحاسبة المالية - المدخل للقياس والتقويم والتحليل** ، الناشر : قسم المحاسبة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٩م .

٦ - فاروق الغندور : **إصلاح الهياكل المالية بشركات القطاع العام** ، الناشر : نفس المؤلف ، ١٩٩٣م .

٧ - محمد عباس بدوى ، الأميرة إبراهيم عثمان : **دراسات فى مشاكل محاسبية معاصرة** ، الناشر : قسم المحاسبة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٠م .

٨ - محمد عباس بدوى ، فؤاد السيد المليجى : **المحاسبة الضريبية : فى القياس الضريبى** ، الناشر : الدار الجامعية ، الإسكندرية ١٩٩٦م .

ب - المقالات والدوريات :

١ - أحمد السيد حمد الله : «أثر عقود الوكالة والتكاليف السياسية والوضع الضريبى للشركة على سياسة المحاسبة عن المخزون السلعى التى تتبناها الشركات المساهمة المصرية» ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، السنة التاسعة ، العدد الأول ، ١٩٩٥م .

٢ - ـــــــــــ : «مدى أهمية المعلومات المحاسبية للمستثمرين - منهج مقترح لتطوير الإفصاح المحاسبى لتنشيط سوق المال المصرى» ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، العدد الثانى ، ١٩٩٣م .

٣ - الغريب محمد البيومى : «حول المشروعية العلمية والعملية لتعدد البدائل المحاسبية ومعايير الاختيار بينها» ، **مجلة التكاليف** ، مايو ١٩٨٢م .

٤ - أحمد حسين على حسين : «التكلفة الجارية بين القبول والتراجع العملى - دراسة تحليلية» ، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة** ، كلية التجارة بسوهاج ، جامعة أسيوط ، العدد الثانى ، ١٩٩٠م .

٥ - أحمد سامى عثمان : «نظم المعلومات المحاسبية والتحديات المعاصرة» ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، جامعة المنصورة ، العدد الأول ، ١٩٨٧م .

٦ - أحمد عبدالمولى الصباغ : «تأثير الخصائص البيئية على أنظمة المحاسبة والرقابة - دراسة تحليلية مقارنة» ، **مجلة الإدارة** ، العدد الأول ، يوليو ١٩٩٢م .

٧ - **الدليل** ، قاعدة المحاسبة الدولية رقم (٢) ، السنة الأولى ، العدد الرابع ، ١٩٩٠م .

٨ - المعايير المحاسبية كإطار مكمل للنظام المحاسبى الموحد ، **الوقائع المصرية** ، العدد ٢١٥ (تابع) ، ٢٣ سبتمبر ١٩٩٦م .

٩ - حسين مصطفى هلالى : «أثر المدخل الإيجابى على البحوث المحاسبية ـ الفجوة بين النظرية والتطبيق العملى » ، **آفاق جديدة** ، جامعة المنوفية ، السنة الخامسة ، العدد الأول ، ١٩٩٤م .

١٠ - زكريا محمد الصادق : «تطور بحوث المحاسبة المالية فى علاقتها بمناهج البحث العلمى» ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول ١٩٨٩م .

١١ - ـــــــــــ : «محددات صنع القرار المحاسبى» ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول ، ١٩٩١م .

١٢ - ـــــــــــ : «نحو استخدام نظرية تكلفة الوكالة فى تطوير نظرية إيجابية للمحاسبة» ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثانى ، ١٩٨٤م .

١٣ - سامى نجدى رفاعى : «نحو منهج مقترح لتسعير المخزون يزيد من صلاحية المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد القرارات» ، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** ، جامعة المنصورة ، العدد الرابع ، ١٩٨٨م .

١٤ - سمير رياض هلال : «تقويم بدائل القياس المحاسبى فى ضوء خصائص جودة المعلومات» ، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، مايو ١٩٨٩م .

١٥ – صفاء محمد سرور سعيد : «مخاطر تضخم المخزون السلعى على المنشآت الصناعية» ، **المجلة العلمية لكلية التجارة** ، جامعة الأزهر ، العدد العاشر ، يناير ١٩٩٣م .

١٦ – صلاح الدين إبراهيم مصطفى : «السوق النشطة للأوراق المالية وعلاقتها بالمحاسبة وأثرها فى التوزيع الأمثل لمصادر الثروة على مستوى الاقتصاد القومى» ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الخامس ،١٩٨٣م .

١٧ – عبدالحميد عبدالمنعم عقدة : «النظام المحاسبى المتكامل واتخاذ القرارات : الأبعاد السلوكية للمعلومات المحاسبية» ، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** ، جامعة الإسكندرية ، العدد الأول ، ١٩٨٠م .

١٨ – عبدالفتاح الصحن : «التوحيد المحاسبى - مدلوله وأهميته» ، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** ، جامعة الإسكندرية ، يناير ١٩٦٩م .

١٩ – على محمد الجوهرى : «التغيرات المحاسبية : الدوافع والأسباب ، السمات ، استجابة السوق» ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثانى ، ١٩٨٩م .

٢٠ – على أحمد أبو الحسن : «الأسباب المحتملة لتغيير الراجح القانونى – دراسة ميدانية فى المملكة العربية السعودية» ، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد (٧٧) ، يناير ١٩٩٣م .

٢١ – كمال الدين مصطفى الدهراوى : «أثر عقود الحوافز وشروط المديونية على سلوك الإدارة عند إعداد التقارير الخارجية» ، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين** ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، يناير ١٩٩٤م .

٢٢ – كمال الدين مصطفى الدهراوى : «دور الإفصاح المحاسبى فى تخفيض عدم تماثل المعلومات وزيادة كفاءة سوق رأس المال» ، **مجلة كلية التجارة** ، جامعة الإسكندرية ، العدد الثانى ، المجلد الواحد والثلاثون ، سبتمبر ١٩٩٤م .

٢٣ – ماهر محمود رسلان : «العوامل المؤثرة فى بناء السياسة المحاسبية ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثانى ، السنة الثانية عشرة ، ١٩٩٢م .

٢٤ – محمد السيد صديق : «كفاءة سوق الأوراق المالية وبعض آثارها المحاسبية – عرض وتقييم للدليل التجريبى» ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الثامن ، ١٩٨٥م .

٢٥ – محمد بدر الدين إبراهيم الأمين : «القياس المحاسبى لفاعلية سوق رأس المال» ، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية** ، كلية التجارة وإدارة الأعمال بالزمالك ، المجلد الخامس ، العدد الأول ، ١٩٩١م .

٢٦ – محمد سامى راضى : «الأبعاد السلوكية لنموذج القياس فى بيئة التنظيمات» ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة طنطا ، العدد الأول ١٩٨٩م .

٢٧ – ــــــــــــ : «تحليل العوامل المؤثرة فى تحديد أتعاب المراجعة ـ دراسة نظرية وميدانية» ، **التجارة والتمويل** ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الأول للعدد الثانى ، ١٩٩٤م .

٢٨ – محمد سمير الصبان : «دور الإفصاح المحاسبى فى عملية الخصخصة» ، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** ، جامعة الإسكندرية ، عدد خاص ، مايو ١٩٩٣م .

ج – أبحاث غير منشورة :

١ – أحمد عبدالسلام أبو موسى : «الدوافع الاقتصادية والسلوكية للاختيار بين أسس القياس المحاسبى للربحية باستخدام مدخل تعظيم المنفعة الذاتية ، والتطبيق على شركات الإنشاءات والمقاولات» ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ١٩٩٣م .

٢ – أيمن أحمد الشتيوى : «تأثير الثبات الوظيفى على استخدام المعلومات المحاسبية فى قرارات الاستثمار فى الأوراق المالية» ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٦م .

٣ – رجب السيد راشد : «العلاقة بين البيئة والإفصاح المحاسبى مع دراسة اختبارية لمستوى كفاية متطلبات الإفصاح فى جمهورية مصر العربية» ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٦م .

٤ – علاء الدين زهران : **استخدام نظرية الوكالة فى تحليل مشكلة الاختيار بين القواعد والطرق المحاسبية البديلة مع التطبيق على بعض المنشآت المصرية** ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٠م .

ثانيًا - المراجع باللغة الإنجليزية :

أ - الكتب :

1 - Beaver, W. H., **Financial Reporting : An Accounting Revolution,** (NY:. Prantice Hall, 1988).

2 - Cerloff, E. A., **Organization Theory and Design: A strategic approach for Management** (NY:. MC-Graw Hill Book Company, 1985).

3 - Enthoven, A. J. H., **Accountancy and Economic development policy,** (NY:. North-Holland-Amsterdam, 1973).

4 - Kieso, D. E. and J. Waygandt, **Intermediate Accounting,** (NJ:. John Wiley & Sons: NewJersy, 1988).

5 - Kohler, H., **Statistics for business and economics** (NY:. Harper Collins Publishers, 1994).

6 - McCullers, L. D. and R. G. Schroeder, **Accounting theory: Text and Readings** (NJ:. John Wiley & Sons Inc., 1987).

7 - Meigs W. B. and R. F. Meigs, **Financial Accounting,** (NY:. Mc Graw-Hill, Inc., 1988).

8 - Naser, K. H., **Cerative Financial Accounting; Its Nature and Use** (NJ:. Prentice-Hall,1993).

9 - Watts, R. L. Zimmerman, **Positive Accounting Theory,** (NJ:. Prentice-Hall. Inc., Englewood Cliffs, 1986).

10 - White, G., A. Sondhi and D. Fried, **The analysis and use of Financial Statement,** (NY:. John Wiley & Sons, Inc., 1994).

11- Wolk, H. I., J. R. Francis and M. G. Tearney, **Accounting Theory : Aconceptual and Institutional approach** (Boston.: Pws-Kent-Publishing Comp., 1989).

ب ـ الدوريات :

1 - AAA, A Statement of Basic Accounting Theory (AAA. 1966).

2 - AAA, "Committee Report on Managerial Accounting 1969-71", **The Accounting Review** (Supplement, 1971).

3 - Abdel Khalik, A. R., "The Effect fo LIFO- Switching and Firm Ownership on Executives' Pay" , **Journal of Accounting Research,** (Autunm, 1985).

4 - Arcelus, F. J. and B. A. Trenholm, "Identifying The Firm's Characteristics Affecting the Choice of Inventory Valuation Methods", **International**

Journal of Production Economics, (Vol. 23, No. 1-3, 1991).
5 - ________ , "On The Determination of Accounting Inventory Valuation Methods : The Canadian Experience", **Engineering Cost and Production Economics** (May, 1989).
6 - Bar-Yosef, S., P. J. Hughas and I. Venezia, "The LIFO/FIFO Choice as a Signal of Future Cost", **Journal of Management Accounting Research** (Fall, 1995).
7 - ________ , and P. K. Sen, "On Optimal Choice of Inventory Accounting Methods", **The Accounting Review** (April, 1992).
8 - Beaver, W. H. and R. E. Dukes, "Interperiod Tax Allocation, Earning Expectations, and External Accounting", **The Accounting Review** (April, 1972).
9 - ________ , J. W. Kennelly and W. H. Vass, "Predictive Ability as a Criterion For The Evaluation of Accouting Data", **The Accounting Review** (October, 1968).
10- Biddle, G. C., "Accouting Methods and Management Decisions : The case of Inventory Costing and Inventory Policy", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1980).
11- ________ and F. W. Lindhal, "Stock Price Reaction to Lifo Adoption : The Association Between Excess Return and Lifo Tax Savings", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1982).
12- Bowen, R. M., L. Ducharme and D. Shores, "Stakeholders' Implicit Claims and Accounting Method Choice", **Journal of Accounting and Economics** (December, 1995).
13- Buzly, S. L., "Company size, Listed Versus Unlisted Stocks, and The Extent of Financial Disclosure", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1975).
14- Caster, P. and D. t. Simon, "The Association Between Selected Variables and Inventory Methods", **Quarterly Review of Economics and Business** (Summer, 1986).
15- Christie, A. A. and J. L. Zimmerman, "Efficient and Opportunistic Cohices of Accounting Procedures : Corporate Control Contests", **The Accounting Review** (October, 1994).
16- Christenson, C., "The Methodology of Positive Accounting", **The Accounting Review** (January, 1983).
17- Cloyd, C. B., F. Pratt and T. Stock, "The Use of Financial Accounting Choice to Support Aggressive Tax Position : Public and Private Firms", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1996).
18- Cooke T E., "The impact of size, Stock market listing and Industry type on disclosure in the annual reports of Japanese listed corporations", **Accounting and Business Research** (Vol. 22, 1992).
19- Cullinan, P. C. and J. A. Knoblett, "Unionization and Accounting Policy

Choices : An Empirical Examination", **Journal of Accounting and Public policy** (Vol. 13, No. 1, 1994).
20- Cushing, B. E. and M.J. Leclers, "Evidence On the Determinants of Inventory Accounting Policy Choice", **The Accounting Review** (April, 1992).
21- Deberg, C. L. and K. A. Skriver, "The Relevance of Current Cost Accounting data : A Review and analysis of recent Stdies.", **Journal of Accounting, Literature** (Vol. 6, 1987).
22- Demski, J. S., "Choice Among Financial Reporting Alternatives", **The Accounting Review** (April, 1974).
23- ________ , J.M. Patell and M. A. Wolfson, "Decentralized Choice of Monitoring Systems", **the Accounting Review,** (January, 1984).
24- Dhaliwal D. S., G.S. Solomon and E.D. Smith, "The Effect of Owner Versus Management Control on The Choice of Accounting Methods", **Journal of Accounting and Economics** (July, 1982).
25- Dopuch, N. and M. Pincus, "Evidence on The Choice of Inventory Accounting Methods : LIFO Versus FIFO", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1988).
26- Dowines, D. and T. R. Dyckman, "A Critical Look at The Efficient Market Empirical Research Literature as it Relates to Accounting Information", **The Accounting Review** (April, 1973).
27- Dyl, E. A., "Agency, Corporate Control and Accounting Methods-The Lifo-Fifo Choice", **Managerial and Decision Economics** (Vol. 10,1989).
28- Eggleton, I. R., S. H. Penman and J. R. Twombly, "Accounting Changes and Stock Prices : An Examination of Selected Uncontrolled Variables", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1976).
29- Gaver J. J. and K. M. Gaver, "Additional Evidence on the Association Between The Investment Opportuunity Set and Corporate Financing, Dividend, and compensation Polices", **Journal of Accouting and Economics** (Vol. 16, 1993).
30- Granof, M. H. and D. G. Short, "For Some Companies FIFO Accounting Make Senes", **The Wall Street Journal** (August, 1980).
31- Harlperin R. M., "The Effects of LIFO Inventory Costing on Resources Allocation : A Public Policy Perspective", **The Accountig Riview** (January, 1969).
32- ________ and W. N. Lanen., "The Effect of the Thor Power Tool Decision on the Lifo/Fifo Choice", **The Accounting Review** (April, 1987).
33- Healy, P. M., "The Effect of Bouns Schemes on Accounting Decisions", **Journal of Accounting and Economics** (April, 1985).
34- Hilke, J. C., "Regulatory Compliance costs and LIFO : No wonder small

companies haven't switched", **Jounal of Accounting, Auditing & Finance** (Summer, 1986).

35- Holthausen, R. W., "Accounting method choice : Opportunistic behavior, efficient contraction and Information perspective", **Journal of Accounting and Economics** (January, 1990).

36- ________ and R. Leftwich, "The Economic Consequences of Accounting choice : Implication of Costly Contracting and monitoring", **Journal of Accounting and Economics** (May, 1983).

37- Hughas, P, J. and E. S. Schwartz, "The LIFO/FIFO Choice : An Asymmetric Information Approcah", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1988).

38- Hunt, H. G., "Potential Determinants of Corporate Inventory Accounting decisions", **Journal of Accounting Rewearch,** (Autumn, 1985).

39- ________ and R.L. Hogler, "Corporate Ownership and Accounting Choice : A Critical Analysis", **Critical Perspectives on Accounting** (January, 1990).

40- Ijiri, Y. and R. K. Jaedick, "Reliability and Objectivity of Accounting Measurements", **The Accounting Review** (July, 1966).

41- Jennigs, R., D. P. Mest and R. B. Thompson II, "Investor Reaction to Disclosures of 1974-75 LIFO Adoption Decisions", **The Accounting Review** (April, 1992).

42- Johnson, B. and D. S. Dhaliwal, "LIFO Abandonment", **Journal of Accunting Research** (Autunm, 1988).

43- Kou H. C., "How Do Small Firms Make Inventory Accounting Choices?", **Journal of Business Finance and Accounting** (April, 1993).

44- Lee, C. J., "Inventory Accounting and earnings/price ratios : A puzzle", **Contemporary Accounting Research** (Fall, 1988).

45- ________ and D. A. Hsieh, "Choice of Inventory Accounting Methods : Comparative Analysis of AlternativeHypothses", **Journal of Accounting Research** (Autumn, 1985).

46- ________ and C. R. Petruzzi, "Inventory Accounting Switch and Uncertaiinty," **Journal of Accounting Research** (Autumn, 1989).

47- Leftwich R., "Accounting Information in Privater Markets : Evidence from Private Lending Agreement", **The Accounting review** (January, 1983).

48- Lemke, K. W. and M. J. Page, "Econmic determinants of Accounting Policy choice", **Journal of Accounting and Economics** (vol. 15, 1992).

49- Liberty, S. E. and J. L. Zimmerman, "Labor Union Contract Negotiations and Accounting Choices", **The Accounting Review** (October, 1986).

50- Lindahl, W. F., "Dynamic Analysis of Inventory Accounting Choice", **Journal of Accounting Reearch** (autumn, 1989).

51- ________, C. Emby and R. H. Ashton, "Empirical research on LIFO : A review and analysis", **Journal of Accounting literature** (Vol. 7,1988).

52- Mores, D., "LIFO ... or FIFO", **Financial Executive** (February, 1980).
53- ________ and G. Richardson,. "The Lifo / Fifo Decision", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1983).
54- Murdock, B., "The Information content of FASB33 returns on equity", **The Accounting Review** (April, 1986).
55- Nair, R. A. and W. G. Frank, "The Impact of Disclosure and Measurement Practices on International Accounting Classification", **The Accunting Review** (July, 1980).
56- Niehaus, G.R., "Ownership Structure and Inventory Method Chice", **The Accounting reivew** (April, 1989).
57- Radebaugh, L. E., "Environmental Factors Influencing the Development of Accounting Objectives, Standards and Practices in Peru", **The International Journal of Accounting** (Fall, 1975).
58- Ricks, W. E., "The Market's Response to The 1974 LIFO Adoption", **Journal of Acccounting Research** (Autumn, 1982).
59- ________ , "Firm Size Effects and The Association Between Excess Returns and LIFO Tax Savings", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1986).
60- Shehata, M., "Self-Selection Bias and the Ecconomic Consequences of two stage switching regression to SFAS No. 2", **The Accounting Review** (October, 1991).
61- Skinner, D. J., "The Investment Opportunity Set and Accounting Procedure Choice", **Journal of Accounting and Economics** (October, 1993).
62- Smith, D. E., "The Effect of The Separation of Ownership From Control on Accounting Policy Decision", **The Accounting Review** (Octover, 1976).
63- Sunder, S., "A Note on Estimationg the Economic Impact of The LIFO Method of Inventory Valuation", **The Accounting Review** (April, 1976).
64- ________ , "Relationship Between Accounting Changes and Stock Prices : Problems of Measurement and Some Empirical Evidence", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1973).
65- ________ , "Stock Price and Risk Related to Accounting Changes in Inventory Valuation", **The Accounting Review** (April, 1975).
66- Tesler, L., "Theory of self enforcing agreements", **Journal of Business** (xxxx, 1980).
67- Tenholm, B. and F. Arcelus, "Accounting Valuation Methods : Structuring an Unstructured Problem", **Accounting Horizons** (September, 1989).
68- Watts, L. R., "Accounting Choice Theory and Market-Based Research in Accounting", **British Accounting Review** (Vol. 24, 1992).
69- ________ and J. L. Zimmerman, "Positive Accounting Theory : A Ten Year Perspective", **The Accounting Review** (January, 1990).

70- Watts, L. R. and J. L. Zimmerman, "The Demand and Supply of Accounting Theories : The Market for Excuese", **The Accounting Review** (April, 1979).
71- ________ , "Towards a Positive Theory of The determination of Accounting Standards", **The Accounting Review** (January, 1978).
72- Warfield, T. D., J. J. Wild and K. L. Wild, "Managerial Ownership, Accounting Choices, and Informativeness of Earnings", **Journal of Accounting and Economics** (December, 1995).
73- Zmijewski, M. E. and R. L. Hagerman, "An Income Strategy Approach to the Positive Theory of Accounting Standard Setting Choice", **Journal of Accounting and Economics** (Vol. 3,1981).



الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الإسكندرية

كلية التجارة

قسم المحاسبة والمراجعة

قائمة استقصاء

تهدف القائمة المرفقة إلى قياس مدى أهمية كل عامل من العوامل المختلفة المؤثرة في قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، وذلك من وجهة نظر معدى ومراجعى القوائم المالية (المستقصى منهم البيانات) . وسوف تستخدم البيانات التى ستدلون بها بشأن هذه القائمة فى أغراض البحث العلمى ومساعدة الجهات المعنية وكذلك الممارسين فى إصدار توصيات وترشيد قرارات الاختيار بين سياسات المحاسبة عن المخزون . فالقائمة المرفقة جزء من رسالة ماجستير بعنوان «دراسة وتحليل العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون» ، مسجلة بقسم المحاسبة والمراجعة فى كلية التجارة بجامعة الإسكندرية .

رجاء الإجابة عن ما تحتويه القائمة بدقة ودون تحيز حتى يمكن التوصل إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها منهجياً .

ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام .

الباحث	المشرف
مصطفى كمال حسن	دكتور / محمد السيد سرايا

ملخص عام :

من المعلوم لدينا وجود عدة طرق لتقييم عناصر المخزون وفقًا لأساس التكلفة وهى المتوسط المتحرك ، Fifo (الوارد أولاً صادر أولاً) ، Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) ، وهى محور اهتمام هذا البحث . ومعلوم أن لكل طريقة آثاراً مختلفة على القوائم المالية . وحتى الآن يرى البعض أن المفاضلة والاختيار بين هذه الطرق تتم بطريقة حكمية أو عشوائية بناء على أحكام وتقديرات متخذ قرار الاختيار . إلا أن العديد من الباحثين يرون أن هناك العديد من العوامل التى تحفز على تفضيل واختيار طريقة عن أخرى .

الرجاء من سيادتكم اتباع التعليمات الواردة بالقائمة .

ضع علامة (✓) أمام الإجابة المختارة .

بغض النظر عن الطريقة التى تتبعها منشأتك لتقييم عناصر المخزون ، أجب عن الأسئلة التالية من وجهة نظرك : –

١ – ما هى الطريقة المفضلة لتقييم عناصر المنصرف من المستلزمات الأولية على الإنتاج ؟

(١) Fifo (الوارد أولاً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٢) من القائمة .

(٢) المتوسط المتحرك . أرجو التوجه لصفحة (٤) من القائمة .

(٣) Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٦) من القائمة .

بناء على خبرتك فى مجال الأعمال والاستثمار . ما هى مدى أهمية كل عامل من العوامل التالية فى التأثير عليك عند اختيارك لطريقة FIFO (الوارد أولاً صادر أولاً) للمحاسبة عن المخزون . الرجاء تحديد مستوى تأثير كل عامل فى قرار اختيارك . فإذا اعتقدت أن العامل عديم التأثير فضع علامة (✓) عند رقم (١) ، وإذا اعتقدت أن العامل مؤثر جداً فضع علامة (✓) عند رقم (٥) . لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، وكل ما نرجوه هو تحديد الرقم الذى يعكس مستوى تأثير العامل من وجهة نظرك فى ضوء التغيرات الحديثة التى تحدث فى الاقتصاد المصرى الآن .

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
١	التقلب (التذبذب) المرتفع فى أسعار المدخلات .	١	٢	٣	٤	٥
٢	التقلب (التذبذب) المرتفع فى مستويات مخزون أخر المدة .	١	٢	٣	٤	٥
٣	السنة المالية للمنشأة تنتهى عنما يكون المخزون عند حده الأدنى (الدورة الطبيعية للنشاط) .	١	٢	٣	٤	٥
٤	وجود خسائر ضريبية مرحّلة .	١	٢	٣	٤	٥
٥	وجود إعفاءات ضريبية تستنزل من الربح الخاضع للضريبة .	١	٢	٣	٤	٥
٦	قيود التشريعات المهنية (معايير المحاسبة المصرية) .	١	٢	٣	٤	٥
٧	زيادة نسبة الأصول غير الملموسة مقارنة بالأصول الملموسة فى هيكل أصول المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٨	التقلب (التذبذب) المرتفع فى العمليات الإنتاجية والتشغيلية .	١	٢	٣	٤	٥
٩	ارتفاع معدل دوران المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	زيادة سرعة تقادم المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١١	الرغبة فى زيادة السمعة الحسنة للمنشأة تجاه أصحاب المصلحة بها من (عملاء ، عاملين ، موردين ، مانحى الائتمان قصير الأجل) .	١	٢	٣	٤	٥
١٢	طبيعة عمليات التخزين بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٣	ارتفاع الكثافة الرأسمالية للمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٤	كبر حجم المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥
١٥	كثرة عدد خطوط الإنتاج (الأقسام) .	١	٢	٣	٤	٥
١٦	انخفاض تكاليف تطبيق واستخدام طريقة Fifo للمحاسبة عن المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١٧	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على رقم الدخل المحاسبى .	١	٢	٣	٤	٥
١٨	استخدام رقم صافى الربح كمقياس لمستوى أداء المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٩	زيادة معدل العائد المحاسبى المطلوب على الأصول المستثمرة .	١	٢	٣	٤	٥

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
٢٠	الرغبة فى التأثير على النسب المالية عند الاقتراض .	١	٢	٣	٤	٥
٢١	انتشار الملكية الخارجية فى يد عدد كبير من المستثمرين (أفراد لا يمتلك أى منهم مقداراً يزيد عن ٥٪ من الأسهم المتداولة) .	١	٢	٣	٤	٥
٢٢	انخفاض الملكية الإدارية الداخلية .	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	الملكية الكاملة لمن يقوم بالإدارة .	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	تتابع تدفق التكلفة مع التدفق المادى لعناصر المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	التقرير عن القيمة الحقيقية للمخزون .	١	٢	٣	٤	٥

إذا علمت أن العوامل التالية قد تؤثر فى اختيار طريقة FIFO (الوارد أولاً صادر أولاً) . أرجو تحديد مستوى أهمية كل عامل من هذه العوامل .

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
١	انخفاض التدفق النقدى من استخدام FIFO .	١	٢	٣	٤	٥
٢	خطر الأعمال ممثلاً بالانحراف المعيارى للعائد فى علاقته بحجم المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٣	قوة اتحادات نقابات العمال .	١	٢	٣	٤	٥
٤	وجود عقود تفاوض (مساومة) على الأجر .	١	٢	٣	٤	٥
٥	ارتفاع نسبة ملكية رأس المال الأجنبى فى المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٦	عدم تحقيق أفضل مقابلة بين الإيرادات والمصروفات .	١	٢	٣	٤	٥
٧	زيادة حجم مبيعات المنشأة من مبيعات الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥

هل قمت باختيار طريقة لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) لا .   اتجه للسؤال التالى .

(٢) نعم .   يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

٢ - هل تفضل اتباع نفس طريقة المستلزمات الأولية لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) نعم . يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

(٢) لا . حدد الطريقة المفضلة لتقييمه :

(١) المتوسط المتحرك . أرجو التوجه لصفحة (٤) من القائمة .

(٢) Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٦) من القائمة .

بناء على خبرتك في مجال الأعمال والاستثمار . ما هي مدى أهمية كل عامل من العوامل التالية في التأثير عليك عند اختيارك لطريقة المتوسط المتحرك للمحاسبة عن المخزون ؟ الرجاء تحديد مستوى تأثير كل عامل في قرار اختيارك . فإذا اعتقدت أن العامل عديم التأثير فضع علامة (✓) عند رقم (١) ، وإذا اعتقدت أن العامل مؤثر جداً فضع علامة (✓) عند رقم (٥) . لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، وكل ما نرجوه هو تحديد الرقم الذي يعكس مستوى تأثير العامل من وجهة نظرك في ضوء التغيرات الحديثة التي تحدث في الاقتصاد المصري الآن .

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
١	الرغبة في تمهيد الدخل بين الفترات المحاسبية .	١	٢	٣	٤	٥
٢	التقلب (التذبذب) المرتفع في أسعار المدخلات .	١	٢	٣	٤	٥
٣	التقلب (التذبذب) المرتفع في مستويات مخزون آخر المدة .	١	٢	٣	٤	٥
٤	السنة المالية للمنشأة تنتهي عندما يكون المخزون عند حده الأدنى (الدورة الطبيعية للنشاط) .	١	٢	٣	٤	٥
٥	ارتفاع تقلب الأسعار ومدى تغير الحجم النسبي للمخزون .	١	٢	٣	٤	٥
٦	ارتفاع تقلب مستويات المخزون وارتفاع تقلب مستويات الأسعار .	١	٢	٣	٤	٥
٧	التشريعات المهنية (المعايير المحاسبية المصرية) .	١	٢	٣	٤	٥
٨	الرغبة في زيادة السمعة الحسنة للمنشأة تجاه أصحاب المصلحة بها من (عملاء ، عاملين ، موردين ، مانحي الائتمان قصير الأجل) .	١	٢	٣	٤	٥

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
٩	زيادة حجم مبيعات المنشأة من مبيعات الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	ارتفاع نسبة ملكية رأس المال الأجنبى بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١١	انخفاض تكاليف تطبيق واستخدام طريقة المتوسط المرجح المتحرك .	١	٢	٣	٤	٥
١٢	التقلب (التذبذب) المرتفع فى العمليات الإنتاجية والتشغيلية .	١	٢	٣	٤	٥
١٣	زيادة سرعة تقادم المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١٤	طبيعة عمليات التخزين بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٥	كثرة عدد خطوط الإنتاج (الأقسام) .	١	٢	٣	٤	٥

إذا علمت أن العوامل التالية قد تؤثر سلبيًا فى اختيار طريقة المتوسط المتحرك ، فأرجو تحديد مستوى أهمية كل عامل من هذه العوامل .

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
١	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على رقم الدخل المحاسبى .	١	٢	٣	٤	٥
٢	استخدام رقم صافى الربح كمقياس لمستوى أداء المنشأة .	١	٢	٢	٤	٥
٣	زيادة معدل العائد المحاسبى المطلوب على الأصول المستثمرة .	١	٢	٣	٤	٥
٤	الرغبة فى التأثير على النسب المالية عند الاقتراض .	١	٢	٣	٤	٥

هل قمت باختيار طريقة لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) لا . اتجه للسؤال التالى .

(٢) نعم . يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

٢ - هل تفضل اتباع نفس طريقة المستلزمات الأولية لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) نعم . يمكنك لتوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

(٢) لا . حدد الطريقة المفضلة لتقييمه :

(١) Fifo (الوارد أولاً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٢) من القائمة .

(٢) Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٦) من القائمة .

بناء على خبرتك فى مجال الأعمال والاستثمار . ما هى مدى أهمية كل عامل من العوامل التالية فى التأثير عليك عند اختيارك لطريقة LIFO (الوارد أخيراً صادر أولاً) . الرجاء تحديد مستوى تأثير كل عامل فى قرار اختيارك . فإذا اعتقدت أن العامل عديم التأثير فضع علامة (✓) عند الرقم (١) ، وإذا اعتقدت أن العامل مؤثر جداً فضع علامة (✓) عند رقم (٥) . لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة . وكل ما نرجوه هو تحديد الرقم الذى يعكس مستوى تأثير العامل من وجهة نظرك فى ضوء التغيرات الحديثة التى تحدث فى الاقتصاد المصرى الآن .

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
١	زيادة التدفق النقدى المتوقع منها .	١	٢	٣	٤	٥
٢	كبر الحجم النسبى للمخزون .	١	٢	٣	٤	٥
٣	ثبات مستويات مخزون آخر المدة .	١	٢	٣	٤	٥
١	زيادة حجم مبيعات المنشأة من مبيعات الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥
٢	خطر الأعمال ممثلاً بالانحراف المعيارى للعائد فى علاقته بحجم المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٣	قوة اتحادات نقابات العمال .	١	٢	٣	٤	٥
٤	وجود عقود تفاوض (مساومة) على الأجر .	١	٢	٣	٤	٥
٥	ارتفاع نسبة ملكية رأس المال الأجنبى بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٦	كبر حجم المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥
٧	زيادة نسبة الأصول الملموسة مقارنة بالأصول غير الملموسة فى هيكل أصول المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٨	طبيعة عمليات التخزين بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٩	ارتفاع الكثافة الرأسمالية للمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	كبر حجم المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥
١١	زيادة تركز الملكية الخارجية فى يد عدد قليل من المستثمرين (فرد أو مجموعة متعاونة يمتلكون ٢٠٪ من الأسهم المتداولة) .	١	٢	٣	٤	٥
١٢	ارتفاع الملكية الإدارية الداخلية .	١	٢	٣	٤	٥
١٣	عدم وجود خسائر ضريبية مرحلة .	١	٢	٣	٤	٥
١٤	عدم وجود إعفاءات ضريبية تستنزل من الربح الخاضع للضريبة .	١	٢	٣	٤	٥
١٥	تحقيق أفضل مقابلة بين الإيرادات والمصروفات .	١	٢	٣	٤	٥

إذا علمت أن العوامل التالية قد تؤثر سلبياً فى اختيار طريقة LIFO (الوارد أخيراً صادر أولاً) ، فأرجو تحديد مستوى أهمية كل عامل من هذه العوامل .

م	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر	مؤثر جداً
١	التقلب (التذبذب) المرتفع فى العمليات الإنتاجية والتشغيلية .	١	٢	٣	٤	٥
٢	زيادة سرعة تقادم المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
٣	التقلب (التذبذب) المرتفع فى أسعار المدخلات .	١	٢	٣	٤	٥
٤	كثرة عدد خطوط الإنتاج (الأقسام) .	١	٢	٣	٤	٥
٥	الرغبة فى زيادة السمعة الحسنة للمنشأة تجاه أصحاب المصلحة بها من (عملاء ، عاملين ، موردين ، مانحى الائتمان قصير الأجل) .	١	٢	٣	٤	٥
٦	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على رقم الدخل المحاسبى .	١	٢	٣	٤	٥
٧	استخدام رقم صافى الربح كمقياس لمستوى أداء المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٨	زيادة معدل العائد المحاسبى المطلوب على الأصول المستثمرة .	١	٢	٣	٤	٥
٩	الرغبة فى التأثير على النسب المالية عند الاقتراض .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	عدم تتابع تدفق التكلفة مع التدفق المادى لعناصر المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١١	ارتفاع تكلفة استخدام وتطبيق LIFO .	١	٢	٣	٤	٥

هل قمت باختيار طريقة لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) لا . اتجه للسؤال التالى .

(٢) نعم . يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

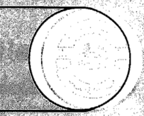
٢ – هل تفضل اتباع نفس طريقة المستلزمات الأولية لتقييم عناصر المخزون من الانتاج التام ؟

(١) نعم . يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

(٢) لا . حدد الطريقة المفضلة لتقييمه :

(١) Fifo (الوارد أولاً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٢) من القائمة .

(٢) المتوسط المتحرك . أرجو التوجه لصفحة (٤) من القائمة .



الإدارة العامة

ترحب المجلة بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب مع ملاحظة الآتى :

- تنشر المجلة الأعمال العلمية التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر فى حقل الإدارة ، وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بنشاط الإدارة .
- تعرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للتحكيم العلمى حسب الأصول المتعارف عليها .
- تعبر الأعمال التى تنشر بالمجلة عن آراء كاتبيها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المعهد .
- العمل العلمى الذى يقدم للمجلة لا يعاد لكاتبه .
- تراعى قواعد النشر الواردة فى المجلة عند إعداد الأعمال العلمية .
- تُشعر المجلة صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من المجلة وعشر مستلات من العمل المنشور .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير على العنوان التالى :

مركز البحوث والدراسات الإدارية
معهد الإدارة العامة ـ الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير مجلة (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٨١٥)

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى المجلة على العنوان التالى :

مركز الطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة ـ الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير مركز الطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٨٠ ـ ١٧٧٥)

قواعد النشر فى مجلة (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى المجلة أن تكون متسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط ، مع الالتزام بما يأتى :

١ - يجب ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة .

٢ - تقدم نسختان من العمل العلمى :

تكون النسختان مطبوعتين على وجه الصفحة فقط ، مع ترك مسافتين سطريتين بين الأسطر ، ومسافة (٤) سم أعلى الهامشين : الأيمن والأيسر ، وكذلك مسافة (٤) سم أعلى الصفحة وأسفلها . ويرفق ملخص للعمل العلمى (فى حدود ١٥٠ كلمة) باللغة العربية .

٣ - تسلسل صفحات العمل العلمى على النحو التالى :

- الصفحة الأولى ، وهى صفحة العنوان، وتتضمن : عنوان العمل ، واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) والوظيفة التى يشغلها ، والجهة التى يعمل لديها .
- الصفحة الثانية ، وهى بداية المتن (أو النص) وتأخذ الرقم (١) .
- يستمر ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية الملحقات بالمتن (أو النص) بشكل متسلسل .

٤ - يقدم كاتب العمل نبذة عن سيرته الذاتية ، تتضمن :

اسمه الكامل ، ومؤهلاته العلمية ومجال تخصصه ، وأبرز إنجازاته العلمية وجهة عمله ووظيفته مع إيضاح درجته العلمية أو مرتبته الوظيفية وعنوانه البريدى ورقم هاتفه (ورقم الفاكس إذا توفر).

٥ – الهوامش :

توضع الهوامش فى نهاية المتن (أو نص العمل العلمى) وتبدأ بصفحة جديدة . وتسلسل حسب ترتيب ورودها فى المتن .

٦ – المراجع :

تأتى بعد الهوامش فى صفحة مستقلة أو أكثر ، وتبدأ بالمراجع العربية ، ثم المراجع الأجنبية .

٧ – الملاحق :

فى حالة وجود ملاحق ، توضع بعد نهاية المراجع مباشرة ، أى بقسم مستقل .

٨ – أداة جمع البيانات يجب أن ترسل مع العمل العلمى وتنشر مع الملاحق بالقسم الخاص .

٩ – الاقتباس :

يجب أن يحدد كاتب العمل العلمى جميع ما يقتبسه عن الآخرين ، سواء كان ذلك على شكل نصوص منقولة حرفياً ، أو أفكار لكُتّاب آخرين ولكنها مصوغة بلغة كاتب المقال نفسه ، وذلك كما يأتى :

أ – الاقتباس الحرفى (المباشر) :

يجب نقله كما هو ، وتمييزه عن كلام الكاتب نفسه بإحدى طريقتين :

- إذا كان النص المقتبس قصيراً (أربعة أسطر كحد أعلى) ، يوضع بين علامتى تنصيص على النحو التالى « .... » .
- أما إذا كان النص المقتبس أكثر من أربعة أسطر ، فيطبع فى فقرة جديدة بعيداً عن الهامشين (حوالى سنتيمتر واحد للداخل) مع تضييق المسافة الرأسية بين أسطره ، بحيث تكون مسافة سطرية واحدة .

ب - **الاقتباس غير المباشر (نقل الأفكار) :**

وهو عرض لأفكار أو آراء كتاب آخرين ، مصوغة بلغة كاتب العمل نفسه ، ويتم دمجه مع المتن .

١٠ - **التوثيق :**

يجب توثيق الاقتباسات فى العمل سواء كانت نصوصًا حرفية أو نقلاً لأفكار الآخرين ، ويتم ذلك بوضع رقم فى نهاية الاقتباس ، يقابله رقم فى صفحة الهوامش يتم بعده تدوين مصدر المعلومات المقتبسة بشكل دقيق وكامل ، بحيث يتضمن : اسم المؤلف ، وعنوان المرجع ، ومعلومات النشر ، ورقم الصفحة أو الصفحات وفيما يلى أمثلة توضيحية :

- مثال على توثيق اقتباس من كتاب :

(*) فهاد بن معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣م ، ص (١٤٤) .

- مثال على توثيق اقتباس من مقال :

(*) كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ / ديسمبر ١٩٨٧م ، ص (٧) .

- مثال على توثيق اقتباس من كتاب باللغة الإنجليزية :

(*) Robert N. Anthony and John Dearden : **Management Control Systems**, Homewood, Illinois USA , Richard D. Irwin, 1976 , p. 33.

- مثال على توثيق اقتباس من مقال باللغة الإنجليزية :

(*) Christopher Orpen : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration**, Institute of Public Administration, Riyadh, vol. (9) No. (3), March 1995, p. 8.

١١ – إعداد قائمة المراجع :

توضع المراجع العربية أولاً ، تليها المراجع الأجنبية ، وتصنف الأولى هجائيًا حسب الاسم الأول للمؤلف ، وتصنف الثانية حسب الاسم الأخير للمؤلف ، وفيما يلى أمثلة توضيحية :

المراجع العربية

- فهاد معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م .
- كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السنة (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ/ ديسمبر ١٩٨٧م ، ص ص (٧ـ٤٢) .
- وجيه عبدالله : **معايير الأداء ، دراسة تطبيقية** ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ١٩٧٦م ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٦م .

المراجع الأجنبية

- Anthony Robert N. and Dearden John : **Management Control Systems,** Homewood, Illinois USA , Richard D. Irwin, 1976 .
- Orpen, Christopher : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration**, Institute of Public Administration, Riyadh, vol. (9) No. (3), March 1995, pp. 8 - 22

قواعد نشر عرض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد

عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ – عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ – عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب ، مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ – خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا.

٥ – قائمة لأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض.

قواعد نشر عرض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة موضوع البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة للمراجع .

بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول نشر العمل العلمى بالمجلة ، تقدم المادة العلمية مطبوعة - ما أمكن - على قرص الحاسوب الخاص بجهاز أبل ما كنتوش وبرنامج الناشر الصحفى أو برنامج نايسس أو برنامج وينتكست.

استبانة عن

مجلة الإدارة العامة

عزيزى القارئ / ....

آرائكم ومقترحاتكم إسهام مهم فى تحسين وتطوير مجلة (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتى

معهد الإدارة العامة / إدارة البحوث
سكرتير تحرير مجلة (الإدارة العامة)
الرياض ١١١٤١ – ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) فى المربع الذى يعبر عن وجهة نظرك ، علمًا بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى بهدف تطوير المجلة :

أولاً – معلومات عامة :

(١) الاسم (اختيارى) : ....

(٢) الجنسية :

١ ☐ عربى/ سعودى　٢ ☐ عربى (غير سعودى)　٣ ☐ أخرى (حدد) : ....

---

(٣) المؤهل العلمى :

١ ☐ ثانوى أو أقل　٢ ☐ جامعى　٣ ☐ ماجستير　٤ ☐ دكتوراه

(٤) التخصص :

١ ☐ إدارة عامة　٢ ☐ إدارة أعمال　٣ ☐ إدارة صحية　٤ ☐ علم اجتماع

٥ ☐ علم نفس اجتماعى　٦ ☐ محاسبة　٧ ☐ قانون　٨ ☐ اقتصاد

٩ ☐ حاسب آلى　١٠ ☐ إحصاء　١١ ☐ أساليب كمية　١٢ ☐ أخرى (حدد) :

....

....

(٥) الخبرة فى مجال التخصص :

١ ☐ أقل من ٥ سنوات　٢ ☐ من ٥ – ١٠ سنوات　٣ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

(٦) جهة العمل :

١ ☐ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث)　٢ ☐ قطاع حكومى

٣ ☐ قطاع أهلى (خاص)

(٧) الاستفادة من استخدام المجلة بشكل أفضل :

١ ☐ لتحسين المقدرة على أداء العمل　٢ ☐ البحث العلمى　٣ ☐ التدريس　٤ ☐ الثقافة العامة

ثانيًا – طريقة الحصول على المجلة ودرجة انتظامها :

(١) طريقة حصولك على المجلة :

١ ☐ عن طريق الإهداء　٢ ☐ الاشتراك　٣ ☐ الشراء من المكتبات العامة

٤ ☐ الاطلاع فى المكتبة

(٢) درجة انتظام وصول أعداد المجلة إليك :

١ ☐ منتظمة جداً ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثًا – تخصص موضوعات المجلة :

أرغب فى تركيز موضوعات المجلة على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :

الموضـــوعـــات	أكبر	أقل	التركيز الحالى مناسب	لا أدرى
١ – الإدارة العامة	☐	☐	☐	☐
٢ – إدارة الأعمال	☐	☐	☐	☐
٣ – المحاسبة	☐	☐	☐	☐
٤ – القانون	☐	☐	☐	☐
٥ – الاقتصاد	☐	☐	☐	☐
٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام)	☐	☐	☐	☐
٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف)	☐	☐	☐	☐
٨ – الأساليب الكمية	☐	☐	☐	☐
٩ – الإحصاء	☐	☐	☐	☐
١٠ – إدارة المشاريع الهندسية	☐	☐	☐	☐
١١ – البيئة وتخطيط المدن	☐	☐	☐	☐

رابعًا – فروع المعرفة التي تهتم بها المجلة :

أرغب فى أن تهتم موضوعات المجلة بالبحوث والدراسات والمقالات :

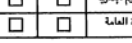
الموضـــوعـــات	بنسبة أكبر	بنسبة أقل	بالنسبة نفسها	لا أدرى
١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية	☐	☐	☐	☐
٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها	☐	☐	☐	☐
٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية	☐	☐	☐	☐
٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية	☐	☐	☐	☐
٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة	☐	☐	☐	☐
٦٩ – أخرى (حدد) :				

خامسًا – موضوعات أخرى تضاف إلى المجلة :

تقوم المجلة حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمى ومناقشة البحوث المنشورة بالمجلة .

بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى المجلة على :	موافق	غير موافق	لا أدرى
١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد	☐	☐	☐
٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية	☐	☐	☐
٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة	☐	☐	☐
٦٩ – أخرى (حدد) :			





سادسًا – الشكل العام للمجلة :

(١) صفحات المجلة من حيث العدد :

١ ☐ مناسبة ٢ ☐ كثيرة ٣ ☐ قليلة ٤ ☐ لا أدرى

(٢) حجم المجلة :

١ ☐ مناسب ٢ ☐ كبير ٣ ☐ صغير ٤ ☐ لا أدرى

سابعًا – فضلاً ؛ اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير المجلة :

....

....

....

....

....

....

....

....

مع تحيات إدارة البحوث

الإدارة العامة

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكي فى المجلة لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاســــــم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

الـعـنـوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

تعاد هذه القسيمة إلى :

مركز الطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة : فى حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ مركز الطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، بالعنوان الجديد .

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 ....19 ....

b - For Specific Issue (S), Year 19 .... , No ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... , State .... , Zipcode ....

Telephone ( ) ( ) ....

Date .... /.... /19 ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm. Printing and Publishing Center .

Riyadh 11141

Saudi Arabia

Please notify us if postal address changes.

CONTENTS page

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Thirty Eight
- Issue Number 1

Editorial Board

Supervisor General

Dr. Fahaad M. Al-Hamad
Deputy Director General
For Research and Information
Tel. : 4778926

Editor

Dr. Faisal M. AL-Gabbani
Director General of Management
Studies and Research Center
Tel. : 4787572

Dr. Ahmad M. Zamel
Dr. Saleh A. Al-Shuhaieb
Dr. Abdulrahman M. Al-Sultan
Dr. Abdullatif S. Al-Abdullatif
Dr. Mohammad N. AL-Bejad

Editorial Secretary

Saud G. Al-Hajouj
Tel. : 4768888 (Ext. 1815)

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
Saudi Arabia
Fax : 4792136

Research, studies and Articles Published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration.

• Price Per Issue

- Saudi Arabia and other arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars.
- Other countries (4) U. S. Dollars.

• Subscriptions

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
Director, Printing & Publishing Center,
P. O. Box 205, Riyadh 11141,
Saudi Arabia.
* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) Fax : 4792136

بسم الله الرحـــمن الرحـــيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

ISSN 0256-9035
© I.P.A 0137/14

• Volume Thirty Eight • Number 1 • Muharram 1419 • May 199!

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration.
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

● Volume Thirty Eight ● Number 1 ● Muharram 1419 ● May 1998

تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة - ١٤١٩هـ